# أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية

# The Effect of Strategic Flexibility on the Relationship Between Strategic Learning and Achieving Competitive Advantage in Jordanian Insurance Companies


إعـداد

روان باسم عيد الشريف

401210027

إشــراف

الدكتور سامر الدحيات


قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

إدارة الأعمال


قسم إدارة الأعمال

كلية الأعمال

جامعة الشرق الأوسط


2015 م

# تفويض

أنا الموقعه أدناه "روان باسم عيد الشريف" أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي المعنونة "أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية" للمنظمات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنيين بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: روان باسم عيد الشريف

التوقيع:

التاريخ: 6 / 1 / 2015 م

# قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها:

أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية

وأجيزت بتاريخ 21 / 12 / 2014 م

| أعضاء لجنة المناقشة | | الجامعة | التوقيع |
|---|---|---|---|
| الدكتور سامر الدحيات | رئيساً ومشرفاً | الأردنية | ........................ |
| الدكتور إسعود المحاميد | عضواً داخلياً | الشرق الأوسط | ........................ |
| الأستاذ الدكتور مروان النسور | عضواً خارجياً | البلقاء التطبيقية | ........................ |

# شكر وتقدير

الحمد والشُكر لله، أنعم عليَّ بنعم لا تُحصى ولا تُعد، والحمد والشُكر له سبحانه أنعم عليَّ بالعزيمة والصبر، وسهّل عليَّ هذه الدراسة.

وعرفاناً مني بأصحاب الفضل ... أتقدم بجزيل الشكر وعظيم التقدير والامتنان إلى الدكتور سامر الدحيات المُشرف على رسالتي، صاحب القلب الحاني، واليد المعطاءة، والعقل النّير والخبرة الواسعة، والنفس المتواضعة، الذي لم يبخل علي بنصائحه العلمية القيمة، وتوجيهاته السديدة، الذي منحني من وقته وجهده الكثير، مما كان له أكبر الأثر في إنارة دربي وإرشادي إلى ما فيه الصواب، وتمكيني من إتمام هذه الدراسة، التي رعاها من البداية، إلى أن خرجت بالشكل الذي هي عليه الآن.

وإعترافاً بالفضل يُسعدني أن أتقدم بعظيم الشكر والإمتنان إلى كافة الأخوة والأصدقاء الذين ساندوني.

والله ولي التوفيق

# الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى

والدي العزيز الذي علمني أدب الحياة ورباني لأكون عنصراً فاعلاً لوطني وبلادي، مكباً على نشر الخير والمعرفة

أمي قرة عيني ذات العطاء الذي لا ينضب

إخواني وأخواتي سندي وأملي

كل من علمني حرفاً سنا برقه يضيء دربي

# قائمة المحتويات

# قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

# قائمة الجداول

| | | |
|---|---|---|
| 4 . 4 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تنفيذ المعرفة الاستراتيجية في شركات التأمين محل الدراسة | 101 |
| 5 . 4 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى مرونة الموارد في شركات التأمين محل الدراسة | 104 |
| 6 . 4 | المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى مرونة القدرات في شركات التأمين محل الدراسة | 106 |

## قائمة الجداول

# قائمة الأشكال

# قائمة الملاحق

## الملخص

# أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية

إعداد

روان باسم عيد الشريف

إشـراف

الدكتور

سامر الدحيات

هدفت الدراسة إلى بيان أثر التعلم الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الأردنية والدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والميزة التنافسية. وقد تم استخدام اسلوب الدراسة المسحية، حيث تم إستهداف كافة شركات التأمين الأردنية الواقعة ضمن العاصمة عمان والبالغ عددها (20). وتم استخدام كل من تحليل الانحدار المتعدد وتحليل المسار لإختبار فرضيات الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من

النتائج أبرزها: وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) في كل من المرونة الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الاردنية. كما توصلت إلى وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ؛ مرونة القدرات) في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الاردنية. كما أثبتت الدراسة وجود تأثير وسيط هام للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية.

وفي ضوء النتائج توصى الدراسة بأهمية الإستفادة من المعرفة المتعلقة بالبيئة الخارجية والتي يتم جمعها وتحليلها من قبل شركات التأمين، وذلك من خلال توجيه أنشطة تلك الشركات نحو تحديد الموارد والقدرات الواجب تطويرها وبناءها حتى تتمكن تلك الشركات من الاستجابة الفعالة لمتطلبات بيئتها وصولاً إلى تحقيق الميزة التنافسية.

# ABSTRACT

## The Effect of Strategic Flexibility on the Relationship Between Strategic Learning and Achieving Competitive Advantage in Jordanian Insurance Companies

**Prepared by**

Rawan Bassem Eid AL-Shareef

**Supervisor**

Samer AL-Dahiyat

The study aimed to investigate the effect of Strategic Learning in Achieving Competitive Advantage in Jordanian Insurance Companies and the mediating role of Strategic Flexibility on the Relationship between Strategic Learning and Achieving Competitive Advantage. The study using the survey method. The study consists of Jordanian Insurance Companies in Amman capital includes (20) company. The study using the Multiple Regression and path analysis to tasting study hypotheses. The study were reached a number of results: there is a significant effect of Strategic Learning (strategic knowledge creation, strategic knowledge distribution, strategic knowledge interpretation and strategic knowledge implementation) on Strategic Flexibility and in achieving Competitive Advantage in Jordanian Insurance Companies, there is a significant effect of Strategic Flexibility (Resource Flexibility and Capability Flexibility) in Achieving Competitive Advantage in Jordanian Insurance Companies, The study also demonstrated there is a significant

mediate effect of Strategic Flexibility in the relationship between Strategic Learning and Achieving Competitive Advantage.

The study recommended importance of benefiting from knowledge related to external environment, which is collected and analyzed by the insurance companies through directing the activities of these companies towards identifying resources and capabilities which must be developed and constructed to can those companies to respond effectively to the requirements of their environment toward achieving competitive advantage.

# الفصل الأول

# المقدمة العامة للدراسة

**(1 . 1): التمهيد**

شهدت بيئة الأعمال تحولات سريعة كانت لها آثارها الإيجابية والسلبية على منظمات الأعمال وفقاً لمدى استجابتها وتكيفها وقدراتها التنافسية. وهنا يثار تساؤلان مفادهما: لماذا يكون لبعض المنظمات القدرة على النجاح والتفوق على منافسيها، في حين يخفق البعض الآخر في ذلك، كما تثار تساؤلات أخرى تتعلق بالعوامل التي تمكن بعض المنظمات من الاستجابة السريعة والتكيف مع تلك التحولات السريعة لبيئة الأعمال؟ (Shimizu & Hitt,2004).

تعتبر المنظمة عبارة عن نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها، والتي تتألف من مجموعة من العوامل والقوي الإجتماعية والإقتصادية والتشريعية والسياسية وذات العلاقة بالمنافسة. وحتى تتمكن المنظمة من التعامل الفعال مع هذا الطيف الواسع من المتغيرات بحيث يكون لها الريادة والمبادرة أيقنت بأن عليها أن تكون متيقظة وذات تحسس مستمر للفرص في البيئة الخارجية، وأن تتسلح بالمعرفة والتعلم الضروريين اللذين يتيحان الإستغلال الأمثل لتلك الفرص. من هنا، تعتبر قدرات التعلم الاستراتيجي الأساس الذي يمكن المنظمات من مواكبة التغيرات في الظروف البيئية، وتعزيز وإعادة بناء القيمة المقدمة لزبائنها من خلال تبني نماذج أعمال ريادية تحقق إبداعاً مستمراً يضمن لها ميزة تنافسية مستدامة (Daft, 2001).

لا يكفي أن تقوم المنظمة بإجراء عمليات مسح مستمرة لمجمل العوامل البيئية التي تؤثر في أدائها وتنافسيتها، وإنما ينبغي عليها أن تطور القدرة على الاستجابة لها من خلال تعزيز مرونتها الاستراتيجية وتطوير مواردها وإمكانياتها بشكل يمكنها من إستغلال الفرص المتاحة الإستغلال الأمثل وتجنب التهديدات والمخاطر المحتملة.

وفي ضوء ما تقدم، ونظراً للتقلبات التي تشهدها البيئة التنافسية الشديدة لقطاع التأمين الأردني والتحديات التي تواجهها ممثلة بالتعلم وتحقيق الميزة التنافسية بالإضافة إلى التحلي بمرونة استراتيجية عالية، فإنه بات من الضروري إدراك الأثر المحتمل للتعلم الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الأردنية والدور المحتمل للمرونة الاستراتيجية في تعزيز هذا الأثر.

## (1 . 2): مشكلة الدراسة وأسئلتها

نظراً لما تشهده البيئة التنافسية من تغيرات وتحديات شديدة تجاه تحقيق أهدافها وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية المستدامة قد أصبح أصعب من ذي قبل. ونتيجة لحاجة شركات التأمين لإجراء مسح مستمر للمتغيرات في البيئة التي تؤثر على عملها من أجل رصد اهم المتغيرات وتوليد معرفة تتعلق بجميع العوامل والقوى التي تؤثر بشكل رئيسي على أعمال الشركة من حيث أسواقها وخدماتها. وبهذا فإن منظمات الأعمال مهما كان حجمها ومنها شركات التأمين الأردنية بحاجة إلى التعرف على ما يدور حولها من تغيرات من خلال

الإستثمار في عمليات معرفية تهدف إلى التعرف بشكل دقيق على أهم العوامل والقوى التي تؤثر في طبيعة أعمالها.

ومن ناحية أخرى وعلى الرغم من قيام العديد من المنظمات بإدارة تعلمها من خلال المعرفة الاستراتيجية لديها إلا أن بعض تلك المنظمات قد فشلت في ترجمة المعرفة الناتجة عن دراسة وتحليل بيئتها الخارجية بسبب عدم قدرتها على التكيف والتعامل الفعال مع تلك العوامل وذلك يعود إلى إفتقارها لاستراتيجيات محددة أو جمود في تلك الاستراتيجيات يمنعها من التحرك في الوقت المناسب.

تحتاج منظمات الأعمال ومنها شركات التأمين مهما كان حجمها إلى معرفة ما هو النشاط الذي تمارسة اليوم وكذلك يفترض أن يكون لديها القدرة على الإختيار من بين البدائل المتاحة، وهي تتقدم باتجاه مستقبل مليء بالأحداث والتهديدات. حيث أشار بعض المديرين إلى أن فشل العديد من المنظمات يعود لعدم قدرتها على التكيف البيئي وإفتقارها لاستراتيجيات محددة ومرونة استراتيجية يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية، ولان النشاطات سابقة الذكر يحتاج تنفيذها إلى حلقة تعلم بعيدة المدى من قبل المنظمة، أي القدرة على المتابعة بسرعة لتحقيق السبق على المنافسين ومستويات أداء عالية. ولممارسة شركات التأمين الأردنية بعضاً من الاستراتيجيات وإمتلاكها لبنية تحتية تمكنها من ان تصبح منظمات تعلم استراتيجية.

ولكون عمليات التعلم الاستراتيجي لا تضمن بالضرورة تحقيق الميزة التنافسية، إلا إذا كانت المنظمة قادرة على توظيفها والعمل بموجبها، من هنا جاء مفهوم المرونة الاستراتيجية

الذي يركز على اهمية بناء موارد وقدرات تمكن المنظمة من الإستجابة والتكيف الفاعلين في ضوء نتائج التعلم الاستراتيجي.

من هنا جاءت الدراسة الحالية للتعرف على طبيعة العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية وتحديد الأثر الوسيط للمرونة الاستراتيجية في هذه العلاقة..

وعليه، فإنه يمكن تمثيل مشكلة الدراسة الحالية بإثارة السؤال الرئيس التالي:

"ما هو أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي بأبعاده (توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الأردنية؟". يشتق منه الاسئلة الفرعية التالية:

أولاً: ما مستوى التعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) في شركات التأمين الاردنية؟

ثانياً: ما مستوى المرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد ؛ مرونة القدرات) في شركات التأمين الاردنية؟

ثالثاً: ما مستوى الميزة التنافسية (إستغلال الفرص المتاحة في السوق ؛ مواجهة تهديدات المنافسين ؛ تخفيض التكاليف) في شركات التأمين الاردنية؟

رابعاً: ما هو أثر التعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) في تحقيق الميزة التنافسية

(إستغلال الفرص المتاحة في السوق ؛ مواجهة تهديدات المنافسين ؛ تخفيض التكاليف) لشركات التأمين الاردنية؟

خامساً: ما هو أثر التعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) في تعزيز المرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد ؛ مرونة القدرات) لشركات التأمين الاردنية؟.

سادساً: ما هو أثر المرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد ؛ مرونة القدرات) في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الاردنية؟.

سابعاً: هل يوجد أثر وسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) في تحقيق الميزة التنافسية (إستغلال الفرص المتاحة في السوق ؛ مواجهة تهديدات المنافسين ؛ تخفيض التكاليف) لشركات التأمين الأردنية؟.

## (1 . 3): أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية بشكل أساسي إلى بيان أثر التعلم الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الأردنية والدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والميزة التنافسية، وذلك من خلال تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف على مستوى متغيرات الدراسة (التعلم الاستراتيجي، المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية) في شركات التأمين الأردنية.
2. تحديد أثر التعلم الاستراتيجي بأبعاده في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الأردنية.
3. تحديد أثر التعلم الاستراتيجي بأبعاده على المرونة الاستراتيجية لشركات التأمين الأردنية.
4. بيان أثر المرونة الاستراتيجية بأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية بأبعادها لشركات التأمين الأردنية.
5. دراسة الأثر الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين تأثير التعلم الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية.

## (4 . 1): أهمية الدراسة

تستمد الدراسة أهميتها من خلال أهمية المتغيرات التي تتعامل معها، وتتلخص هذه الأهمية من خلال المعطيات الآتية:

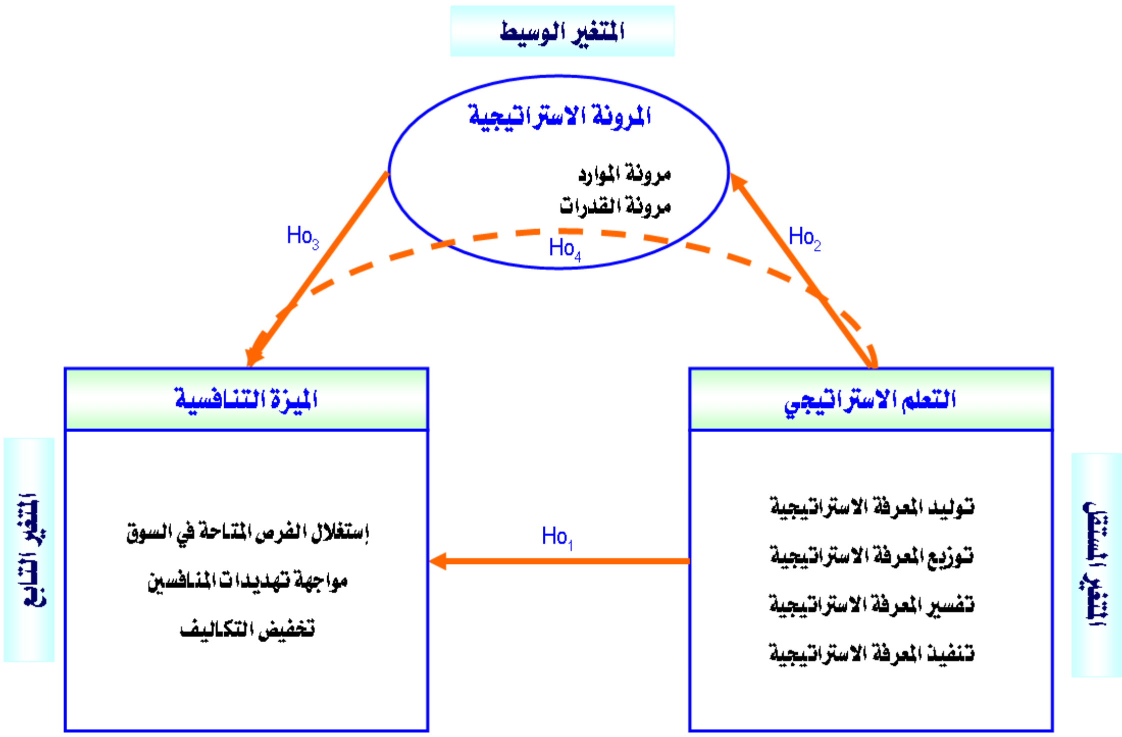
1. صياغة أهمية الدراسة في بعدين، البعد النظري متمثلاً بدراسة فلسفية وفق المنظور الإستراتيجي من أجل تحقيق شركات التأمين الأردنية لمزايا تنافسية بالمقارنة مع الشركات المنافسة العاملة في البيئة الاردنية. أما البُعد الثاني فهو عملي ويتجسد بتقديم ما يمكن أن يخدم الشركات المبحوثة لتحقيق مزايا تنافسية على المدى البعيد.

2. تعدّ الدراسة الحالية طرحاً فكرياً يحاول الارتكاز على عنصر الحداثة في الطروحات المتعلقة بالمورنة الاستراتيجية والتعلم الاستراتيجي، كونها من الموضوعات التي تناولها الباحثون وبتركيز على كل متغير منفرداً، أو مع متغيرات مختلفة أخرى.

3. كما تكمن أهمية هذه الدراسة في محاولتها توفير قاعدة معلومات يمكن توظيفها في الشركات المبحوثة من أجل مواجهة التغيرات الحالية والمستقبلية، ولتحديث أساليبها في العمل، وهياكلها وزيادة فاعليتها.

4. في إطار التغيرات البيئية المتسارعة التي تشهدها البيئة الأردنية فإنه على الشركات محل الدراسة مواكبة تلك التغيرات والتطورات من خلال الاستجابة السريعة والمستمرة لطلبات العملاء، مما يضفي على هذه الدراسة أهمية اقتصادية كون الشركات المبحوثة تسهم في توفير خدمات حديثة.

## (1 . 5): أنموذج الدراسة وفرضياتها




**شكل (1 . 1)**

**أنموذج الدراسة**

**إعداد الباحث**

يوضح الشكل (1 . 1) أنموذج الدراسة والذي يبين وجود ثلاثة متغيرات أحدهما مستقل والآخر تابع والثالث وسيط. إذ يتضح أن المتغير المستقل والممثل بالتعلم الاستراتيجي بأبعاده وفيه استندت الدراسة إلى المقياس المحدد من قبل (Sirén, 2012: 497-517). كما يوضح الشكل أيضاً وجود المتغير الوسيط الممثل بالمرونة الاستراتيجية ببعديها مرونة الموارد ومرونة

القدرات والذي إعتمدت الدراسة في قياسه بالإستناد إلى (Li, et..al, 2008). وأخيراً، يظهر الشكل المتغير التابع وهو الميزة التنافسية بأبعادها والتي فيها سيتم الإعتماد على ( Sigalas, et..al, 2013: 320-342).

**الفرضية الرئيسة الأولى $HO_1$**

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الاردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$).

**الفرضية الرئيسة الثاني $HO_2$**

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على المرونة الاستراتيجية لشركات التأمين الاردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$).

**الفرضية الرئيسة الثالثة $HO_3$**

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد ؛ مرونة القدرات) في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الاردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \le 0.05$).

الفرضية الرئيسة الرابعة $HO_4$

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الاردنية بوجود المرونة الاستراتيجية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

## (1 . 6): حدود الدراسة

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة بشركات التأمين الأردنية الواقعة ضمن العاصمة الاردنية عمان.

الحدود البشرية: إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل بالوظائف الاشرافية شركات التأمين الأردنية الواقعة ضمن العاصمة الاردنية عمان.

الحدود الزمانية: المدة الزمنية التي تم إنجاز الدراسة فيها وهي الفترة الواقعة من تاريخ 1/26/ 2014 إلى تاريخ 21 /2014/12.

الحدود العلمية: إعتمدت الدراسة الحالية في تحديد أبعاد المرونة الاستراتيجية إلى بعدين مرونة الموارد ومرونة القدرات بالاستناد إلى ما حدده (Li, et..al, 2008). أما ما يرتبط بقياس التعلم الاستراتيجي فقد استندت الدراسة على رأي (Sirén, 2012: 497-517). وفيما يتعلق بأبعاد الميزة التنافسية فتم الإعتماد على (Sigalas, et..al, 2013: 320-342).

## (1 . 7): التعريفات الإجرائية

التعلم الاستراتيجي ***Strategic Learning***: التعلم الذي تقوم بتوليده شركات التأمين الاردنية دعماً لمبادراتها الاستراتيجية وتحسين قدراتها الاستراتيجية والتي تؤشر عملية تصميم السلوكيات الاستراتيجية (Chiru, 2008: 161). وفي الدراسة الحالية سيتم قياس التعلم الاستراتيجي بالإعتماد على ما حدده (Sirén, 2012: 497 – 517) من حيث:

توليد المعرفة الاستراتيجية Strategic knowledge Creation: قيام شركات التأمين الاردنية بالبحث عن المعلومات والمعرفة التى تريدها سواء كانت عملية البحث عنها من المصادر الداخلية او الخارجية.

توزيع المعرفة الاستراتيجية Strategic knowledge Distribution: إتاحة شركات التأمين الاردنية المشاركة فى المعرفة أو وضعها فى إطار نظام وإجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين بها.

تفسير المعرفة الاستراتيجية Strategic knowledge Interpretation: العملية التي يتم من خلالها إعطاء معنى جديد للمعلومات وفهم مشترك من قبل العاملين في شركات التأمين الاردنية,

تنفيذ المعرفة الاستراتيجية Strategic knowledge Implementation: جعل المعرفة أكثر ملائمة للاستخدام فى تنفيذ أنشطة شركات التأمين الاردنية وجعلها أكثر ارتباطاً بالمهام التى تقوم بها.

المرونة الاستراتيجية ***Strategic Flexibility:*** قابلية شركات التأمين الأردنية لتحديد التغيرات في البيئة الخارجية، لغرض حشد الموارد باتجاهات جديدة وإستجابات سريعة لهذه التغيرات (Shimizu & Hitt,2004:45). وتم قياسها من خلال البعدين التاليين:

مرونة الموارد Resource Flexibility: التي تشير إلى قدرة شركات التأمين الأردنية على التعامل مع مجمل ما تمتلكه من موجودات وموارد مالية ومادية وبشرية ومعرفية ومهارات، ما يعطيها القدرة على تفعيل الخيارات الاستراتيجية من خلال أنظمه إدارية مختلفة ( Li, et..al, 2008).

مرونة القدرات Capability Flexibility، تشير إلى قدرة شركات التأمين الأردنية من الإستفادة الكاملة من الموارد المتاحة والأكثر فعالية لتلبية إحتياجات عملائها ( Li, et..al, 2008).

الميزة التنافسية ***Competitive Advantage:*** قدرة شركات التأمين الأردنية على تقديم خدمات للزبائن بشكل أفضل من المنافسين ولمدة طويلة من الزمن ( Sigalas, et..al, 2013: 320-342).وسيتم قياسها من خلال:

إستغلال الفرص المتاحة في السوق Exploitation of market opportunities، قدرة شركات التأمين الأردنية على إستغلال الفرص السوقية بالملاءمة مع قدراتها وإمكاناتها (Sigalas, et..al, 2013).

مواجهة تهديدات المنافسين Neutralization of competitive threats، قدرة شركات التأمين الأردنية على مجابهة المنافسين والتصدي لمبادراتهم واستراتيجياتهم على المدى البعيد (Sigalas, et..al, 2013).

تخفيض التكاليف Reduction of costs، قدرة شركات التأمين الأردنية على تدنية تكاليف عملياتها التشغيلية (Sigalas, et..al, 2013).

# الفصل الثانـي

# الإطار النظري والدراسات السابقة

**(2 . 1):** المقدمـــة

**(2 . 2):** التعلم الاستراتيجي

**(2 . 3):** المرونة الاستراتيجية

**(2 . 4):** الميزة التنافسية

**(2 . 5):** العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية

**(2 . 6):** الدراسات السابقة العربية والأجنبية

**(2 . 7):** ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

### (1 . 2): المقدمـــــة

كان للتحول في الاقتصاد المعاصر والنمو المتسارع الذي شهدته قطاعات منظمات الاعمال خلال عقد الخمسينيات من القرن العشرين وحتى وقتنا الحاضر سبباً في زيادة حجم الأعمال ونوعها. وتطلب ذلك بروز الاهتمام الكبير بالنواحي الإدارية المعاصرة، نتيجة الإبداع المستمر، التغيير التكنولوجي، التنويع وتطبيقات تكنولوجيا المعلومات التي إمتدت إلى جميع أنشطة منظمات الأعمال الإنتاجية والخدمية.

يعد التعلم الاستراتيجي أحد مكونات العقل الاستراتيجي الذي يتفاعل مع مكوناته كالإدراك، والتفكير. وهما أحد أنواع الموارد غير الملموسة وأحد مصادر القوة الاستراتيجية، فالمرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال تعد أحد أدوات النجاح الاستراتيجي المتجسدة بالسرعة والقدرة على الاستجابة للتغيرات في البيئة المحيطة، إذ تعمل على ربط مكونات المنظمة بقدراتها ومواردها، وكذلك الإهتمام بتنظيم التعلم الاستراتيجي حسب قواعد معينة تلائم المنظمات لتحويلها إلى منظمات تعلم على نحو يساعدها على الإستجابة لطلبات المتعاملين معها، وكذلك تعمل تلك المنظمات بآليات تبادل المعلومات وإدارة الشراكة الاستراتيجية في بيئة المنافسة العالمية والدولية والمحلية، ويعتمد ذلك على تشخيص مجالات إستثمار التعلم الاستراتيجي بأبعاده التي تحتاجها تلك المنظمات (الطائي والخفاجي، 2009).

وأكّد العديد من الباحثين بأن المنظمات يجب أن تكون قادرة على تطوير نفسها باستمرار، وقادرة أيضاً على إحداث التحول الدائم مع إستدامة إدراكها لغاياتها واتجاهها، ووصفوا

المنظمات التي تسعى إلى تجديد نفسها والتكيف مع المتغييرات البيئية بأسماء وأوصاف عبّرت عن هذه الحالة من التجديد والتكيف والسعي للبقاء ابتداءً من المنظمة ذاتية التقييم (أو المقيّمة لذاتها) مروراً بالمنظمة المتعلمة وصولاً بالتالي إلى التعلم الاستراتيجي. وأشار كل من ( Clarke & Clegg, 2000: 62) إلى أن النماذج الإدارية الجديدة تتجه بشكل متزايد نحو ارتباط صفة التعلم الاستراتيجي بالأداء العالي في عالم يزداد تعقيداً وتغيراً.

من هنا، جاء هذا الفصل ليتضمن عرضاً نظرياً ومفاهيمياً لمضامين التعلم الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية بالإضافة إلى إستعراض مجموعة من الدراسات السابقة العربية منها والإنجليزية ذات الصلة بموضوع الدراسة. واخيراً، بيان أهم ما يميز الدراسة الحالية.

## (2 . 2): التعلم الاستراتيجي

### (2 . 2 . 1): مفهوم وأهمية التعلم الاستراتيجي

بدأت مفاهيم التعلم خلال العقدين الثامن والتاسع من القرن العشرين تتجه نحو الاشارة الى استخدام المعرفة في الوصول الى نجاحات مستقبلية. حيث لوحظ أن التعلم يمثل عملية اكتساب المعلومات ومعالجتها من قبل اعضاء التنظيم، وذلك من خلال تفاعلاتهم مع البيئة بهدف زيادة قدراتهم على فهم الواقع ومعرفة نتائج تصرفاتهم (Wyer, et..al, 2010: 14).

وأشار (Voronov,2008: 196) بأن التعلم يركز على تجميع وتحليل العمليات المتعلقة بتعلم الأفراد والجماعات داخل المنظمة. ووفق هذا المفهوم فإن التعلم يعبر عن نشاط Activity وعملية Process التي عن طريقها يمكن للمنظمة الوصول إلى مرحلة التعلم.

ومع نهاية القرن العشرين وبداية الألفية الثالثة تغيرت سمات العالم تغيراً سريعاً، عكس ظلاله على المجالات الاقتصادية، السياسية، الثقافية والتكنولوجية، وفرض تحديات كثيرة على المنظمات الإدارية، مما دفعها إلى التحول إلى منظمات للمعرفة تنتجها وتوظفها في المنافسة والاستمرار. ومع الثورة العلمية والتقنية التي تركت آثارها في كافة مجالات الحياة، ظهرت ضرورة التعلم للمنظمات بشقيها السلعي والخدمي، ويمكن رصد دواعي هذا التعلم في العناصر التالية (الكبيسي،2004: 98 . 99):

1. الانفجار المعرفي، فثورة المعلومات وعصر التكنولوجيا المدعم بالعقول المتزايدة الذكاء ساعدت على الإنفجار المعرفي المتسارع الذي أصبحت بموجبه المعارف والأفكار والنظريات تتضاعف كل ثلاث أو أربع سنوات.

2. التغير التقني، إذ شهد العالم طفرات هائلة في المجال التقني أفرزت واقعاً جديداً يقوم على الاتصال والتواصل المباشر من خلال الأقمار الصناعية والبث الفضائي وشبكات المعلومات وترتب على ذلك أن العالم يعيش اليوم عصر المعلومات والمعرفة. وأفرز ذلك تقنيات جديدة في التعلم وأساليبه وفي بنوك المعلومات ومراكز البحوث، وترتب عليها ازدهار التعلم عن بعد، وسهولة الحصول على المعلومات والوصول إلى المعرفة.

3. التنافس، إذ أن أبرز التغيرات الاقتصادية التي شهدها هي نشأة التجمعات الاقتصادية، وظهور الشركات متعددة الجنسيات، وحرية ومرونة تحرك رؤوس الأموال، وزيادة حدة المنافسة بين المؤسسات، وتحولها من المنافسة المحلية إلى المنافسة الدولية، من أجل البحث عن الفرص التي تمكنها من السيطرة على الأسواق، وهذا يتطلب السبق في توليد المعارف وتوظيفها وتسويقها.

4. التغير الإجتماعي، حيث أن التغير الاقتصادي والثقافي تركا آثاراً واضحة في التغيرات الاجتماعية والسياسية انعكست على طموح الأفراد والجماعات، وتغير القيم والأذواق. وبدأ المستهلكون يبحثون عن السلع والخدمات ذات النوعية الجيدة والسعر المناسب والسرعة في التوصيل والصيانة. أما العاملون فقد تزايدت توقعاتهم وطموحاتهم ومطالبهم نحو بيئة عمل هادئة وآمنة، ونحو مشاركة فاعلة، وتعويضات مجزية أثناء الخدمة وعند انتهائها، مقابل تعهدهم بالولاء والإلتزام للمهن وللمنظمات التي يعملون فيها، وهذا يستلزم استمرار تعلمهم ومواكبتهم لما يستجد في عالم المعرفة والمهارة والسلوك.

5. الحصول على الامتيازات التنافسية والاستمرارية التي يجب أن تدرك المنظمات اضطرارها إلى تغيير الطريقة التي تعمل بها، والتي تكتسب بها المعرفة، إلى تطوير قدرتها على التعلم بشكل أفضل وأسرع من مجالات نجاحها ومجالات فشلها، من داخل وخارج نطاق منظماتها. كما ستحتاج المنظمات إلى تغيير مستمر لتصبح منظمات يقوم فيها كل فرد وكل جماعة بزيادة

قدراتهم على التكيف والإنتاج، وعندما يتمكن الأفراد من زيادة قدراتهم على التعلم، سيكونون قادرين على تجنب الانقراض (Dierkes & et..al, 2002:11).

لقد قدّم العديد من الباحثين تعاريف لتوضيح مفهوم التعلّم الإستراتيجي، إذ عرّفه (Morrison, 1993: 843-857) بكونه العملية التي تدرك بوساطتها المنظمة بيئتها بطرق توسع من نطاق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، أو حجم الموارد وعدد الأفعال المتوفرة لديها لمعالجة هذه الأهداف.

ويرى (Kuwada, 1998: 719-736) بأنه تعلّم منظمي من شأنه أن يحسن القدرة الإستراتيجية للمنظمة، ويغير الافتراضات الأساسية التي تشكل آلية التوليد المستمرة التي تنشئ عملية التصميم للسلوك الإستراتيجي.

ويؤكد (Henderson, et..al, 1998: 120-135) بأنه عملية تعزز الإبداع الأساسي المتواصل على الأمد البعيد، والاستكشاف الذي يتركز على أحداث ونشاطات مستقبلية متوقعة.

فيما يعني التعلّم الإستراتيجي عند (Thomas, et..al, 2001: 330-345) تعيين أسبقية لمجالات التعلّم مبنية على افتراضات إستراتيجية عملية، أي على المنظمات التي ترغب في تعزيز قدرتها في التعلّم الإستراتيجي أن تفهم أين تقع من هذا البعد وتأخذ ذلك في الحسبان عند دراستها لمدى دقة تصميم عمليات التعلّم الخاصة بها. وبذلك يكون للتعلّم الإستراتيجي أوجه مختلفة تشتمل على محفظة من العمليات والرؤى، إذ أن عمليات التعلّم الإستراتيجي

يمكن أن تقوم بضبط عملية اكتساب المعرفة التي تعمل على رفع مستوى المنظمة من خلال إعدادها لعمل إستراتيجي مستقبلي.

ويشير (Thite, 2004: 28-44) بأنه إستراتيجية تهدف إلى تعلّم القدرات الديناميكية. أما (السالم، 2005: 70) فيشير إلى أن التعلّم الإستراتيجي ينصب على رصد متغيرات البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتوجه نحو استثمارها لصالح المنظمة، ومن ثَمّ العمل على تشخيص أبرز التهديدات أو المشكلات التي تعرقل عمل المنظمة، وهي تتوجه نحو تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وبذلك يركز هذا النوع من التعلّم بشكل مباشر على تحديد موقع المنظمة في إطار تلك المتغيرات.

ويرى (Berghman, 2006: 36) أن التعلّم الإستراتيجي عملية دقيقة قابلة للتكرار من أجل إيجاد وتنمية مبادرات عمل جديدة عبر الزمن.

ويؤكد (Chiru, 2008: 161) أن التعلّم الإستراتيجي يهدف إلى توليد التعلّم دعماً للمبادرات الإستراتيجية وتحسين القدرة الإستراتيجية للمنظمة التي تؤشر عملية تصميم السلوكيات الإستراتيجية.

أما بخصوص أهمية التعلّم الإستراتيجي فيشير بعض الباحثين ومنهم ( Thomas, et..al, 2001: 330-345) إلى أن التعلّم الإستراتيجي يعدّ أرضيةً تقدم رؤى حول كيفية قيام المنظمة باكتساب وتفسير وتوزيع وتفعيل المعرفة وتوليد ميزة تنافسية مستدامة.

فيما يبين (Berghman, 2006: 40) أن التعلّم الإستراتيجي يؤدي إلى زيادة فاعلية القدرات الدينامية للمنظمة، ومن ثمّ القدرة على زيادة مبادرات الإبداع الإستراتيجي فيها.

ومن خلال ذلك يرى (Tallon, et..al, 2007: 122-134) أن التعلّم الإستراتيجي يعزز من قدرات المنظمة على الاستجابة للتغيرات الحاصلة في بيئة عملها. وفي إطار ذلك يشير (الخفاجي، 2005: 1-12) إلى أن التعلّم الإستراتيجي يؤدي دوراً فاعلاً في تجسيد القيمة الإستراتيجية للمنظمة.

ويؤكد (Morales and Montes, 2006: 23-35) على أن تنفيذ عملية التعلّم الإستراتيجي من شأنها أن تزود المنظمة بسلسلة من الآليات التي تحقق من خلالها مزايا عديدة يجدها المنافسون صعبة التقليد، وتولد أداءً متفوقاً يمكنها من التنافس والحفاظ على موقعها التنافسي.

## (2 . 2 . 2): أبعاد التعلم الاستراتيجي ومؤشرات قياسه

تعددت النماذج التي تناولت التعلم الاستراتيجي تبعا لاختلاف الباحثين وتخصصاتهم وهدف كل منهم من تبنى مفهوم التعلم الاستراتيجي. فيرى (Crossan & White ,1999) أن التعلم الاستراتيجي يمر بمراحل أربع هي الحدس Intuition, والتفسير Interpretation, والتكامل Integration والمؤسسية Institutionalization.

إذ حدد (Goh,1998) أن هنالك خمسة ابعاد رئيسية للتعلم الاستراتيجي هي وضوح الهدف والرؤية, والقيادة التشاركية, والثقافة التنظيمية, المساندة للتجريب والاختبار, والقدرة على نقل المعرفة بين مستويات المنظمة, والعمل الجماعي التعاوني. وبين (Moilanen,2001) خمسة مجالات رئيسية للتعلم وهي القوى الدافعة Driving Forces وايجاد الاهداف Finding Purpose والاستفهام Questioning والتمكين Empowement والتقييم Evaluation.

وحدد (Milton,2003: 173 – 181) سبعة ابعاد للتعلم الاستراتيجي على المستوى الفردي والجماعي والمؤسسي وهي التعلم المستمر Continues Learning, الاستفسار والحوار Inquiry and Dialogue, والتعلم الجماعي Team Learning, والتمكين Empowerment, والمؤسسية Embedded System, والتواصل التنظيمي System Connection, والقيادة الاستراتيجية Strategic Leadership.

واستندت (أيوب،2004: 73 . 75) الى عدد من الدراسات لوضع انموذج اخر من النماذج المتعلقة بالتعلم الاستراتيجي. وقد ركز هذا الانموذج على الأبعاد الخاصة بممارسة التعلم الاستراتيجي وتوصل إلى وجود ثلاثة أبعاد رئيسة تشكل أنموذج التعلم الاستراتيجي هي: البعد الاستراتيجي، والبعد التنظيمي والبعد الثقافي. إذ يضم البعد الاستراتيجي ثلاثة مؤشرات لقياسه، وهي:

1. الرؤية المشتركة والتي تعني أن ينظر أعضاء التنظيم إلى مستقبل المنظمة وأهدافها بمنظار واحد أو برؤية متشابهة، مما يؤدي إلى ترابط علاقاتهم وتوحيد جهودهم في وضع خطة عمل

مشتركة للوصول للمستقبل المنشود وتحقيق الأهداف المرجوة. متابعة التغيرات البيئية، وتعني توقع التغيرات في البيئة والاستعداد لوضع الخطط للتكيف معها. ويتم ذلك من خلال وضع بدائل من السيناريوهات المناسبة للتخفيف من حدة تأثير العوامل البيئية المختلفة وجعلها بقدر الإمكان تعمل لمصلحة التنظيم مما يدعم قدرة المنظمة على التعلم. واستراتيجية التعلم، وتعني أن يكون لدى التنظيم خطة محددة تساند التدريب والتعلم والابتكار، مرسومة بصورة واضحة وواعية، وتعتبر هذه الاستراتيجية أحد أنشطة التنظيم الرئيسة وأهم مصادر بناء المزايا التنافسية والمحافظة عليها.

2. البعد التنظيمي، ويتضمن العمل من خلال الفريق إذ إن العمل من خلال الفريق يشجع على الحوار بين أعضائه وتبادل الأفكار والمعارف والمهارات. كما يثير القدرة الجماعية المشتركة على توليد أفكار جديدة مبتكرة للتعامل مع المشكلات والاستجابة للتغيرات، مما يؤدي إلى تأمين تعلم الفريق واكتسابه الخبرة من خلال العمل الجماعي. والهيكل التنظيمي المرن، فقد يكون أكثر الهياكل ملائمة للتعلم التنظيمي هو الهيكل المرن مثل هيكل المصفوفة أو هيكل الفريق الذي يعطي العاملين الحرية في التجريب والابتكار. بالإضافة إلى اعتماد الهيكل الأفقي الذي يحوي عدداً أقل من المستويات الإدارية ما يتم الاعتماد على اللامركزية في اتخاذ القرارات، والبعد عن الروتين والبيروقراطية، والإجراءات الرسمية، والرقابة المشددة في بيئة العمل. وتكون فرق العمل قريبة من مراكز اتخاذ القرار، وعلى اتصال دائم معها. وإيجاد المعرفة ونقلها، وتتضمن اكتساب الخبرة والمعارف من خلال التعلم من الأخطاء السابقة، وتبادل المعرفة بين أعضاء التنظيم

للتجارب الناجحة التي حققتها المنظمة في الماضي والتي يجب أن تتحققها في المستقبل. بالإضافة إلى الاستفادة من تجارب المنظمات الأخرى الناجحة والمنظمات المنافسة والتعرف على أفضل الممارسات الإدارية فيها، ونقلها إلى جميع العاملين في التنظيم للاستفادة منها في مجال التطبيق العلمي.

3. البعد الثقافي، ويتضمن تجنب التركيز على الفشل والتعلم من الأخطاء السابقة، والبيئة المساندة للتعلم، والجودة الكلية للتعلم.

**وحدد (Senge,1990) خمسة مجالات قياس التعلم بخمسة أبعاد، هي:**

1. التفكير النظمي **Systematic Thinking**: ويقصد به القدرة على تكوين رؤية واضحة وكاملة للعلاقات المتداخلة للنظام, وبدونه ستكون المجالات الاخرى معزولة ولن تحقق اهدافها, فالتفكير المنتظم يتكامل معها لتشكل النظام بشكل كامل. ويوفر هذا المجال هيكلية فكرية لربط الاحداث والقرارات بعضها ببعض لتكون النظرة شمولية لجميع الاحداث والفعاليات لاتخاذ قرارات واقعية. إذ أن ن التفكير النظمي هو اطار فكري يساعد الافراد على الرؤية الشاملة والواضحة والكاملة للتنظيم, مما يحسن من قدرتهم على احداث التغيير المطلوب. كما يساعد التفكير النظمي على فهم العلاقات والتفاعلات التي تتم بين اجزاء النظام وتأثيرها في بعضها, وبالتالي يساعد في احداث التحسين والتطوير والتغيير. ويعتبر مدخل التفكير النظمي من اهم الادوات التي تسهل عملية التعلم ألمنظمي واحداث التغيير في المنظمات (Marquardt,2002:26).

2. التفوق الشخصي **Personal Mastery**: يقصد به امتلاك الفرد لمستوى عال من الكفاءة او المهارة في حقل معين او موضوع معين, ويتطلب تحقيقها الإلتزام المستمر بالتعلم مدى الحياة, مما ينتج عنه فرد ماهر متميز خبير في مجاله (Marquardt,2002:26).

3. الأنموذج العقلي **Mental Model**: هي عبارة عن الافتراضات التي تؤثر في تصور الافراد للعالم المحيط بهم, وتؤثر بالتالي في تصرفاتهم وقراراتهم. فعلى سبيل المثال: توثر نماذج الافراد الذهنية حول التعلم والعمل على تصرفاتهم في مواقف معينة متصلة بالتعلم والعمل (Marquardt,2002:26).

4. الرؤية المشتركة **Shared Vision**: يعنى هذا المجال القدرة على الإلتزام الحقيقي من العاملين نحو الرؤية المؤسسية بحيث ينظر العاملون الى مستقبل المنظمة واهدافها برؤية متشابهة ناجحة مما يؤدي الى توحيد جهودهم في وضع خطة عمل مشتركة للوصول للمستقبل المنشود وتحقيق الاهداف المرجوة. كما تؤدى الرؤية المشتركة الى تزويد الافراد بالطاقة اللازمة للتعلم والتصرف بما يتفق مع غرض التنظيم وتوجهاته المستقبلية (ايوب, 2004).

5. التعلم الجماعي **Team Learning**: يقصد بهذا المجال درجة امتلاك العاملين القدرة على العمل كفريق لتطوير مهاراتهم وقدراتهم عن طريق تبادل الخبرات بصورة جماعية تساعدهم في تحسين اداء المهام بصورة افضل. ان التعلم الجماعي ليس معناه بناء او تشكيل الفريق, ولا ينبغي ان يكون كذلك. وعلى المديرين ان لا يبدأو في التعلم الفريقي قبل ان يفكرو في اسلوب تطبيقه وتقرير اجراءاته وتحديد نوعية المعرفة وانماط السلوك التي يمكن اكتسابها من هذا

التعلم. ان التعلم الفريقي هو اهم انواع المعرفة لما يتميز به من انضباط للسلوك داخل العمل, ولما يمثله من تحدي فكري وعاطفي وروحي واجتماعي. كما انه يسهم في عملية التعلم بشكل اسرع اذا كان لديه متخصص في بناء مهارات الاستفهام والتأمل والتفكير وفتح باب الحوار (Senge,1994:356-358).

وفي الدراسة الحالية تم الاعتماد على أبعاد التعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على ما أورده كلاً من (Sirén, 2012: 497-517). إذ يشير توليد المعرفة الاستراتيجية Strategic knowledge Creation إلى قيام المنظمات بالبحث عن المعلومات والمعرفة التى تريدها سواء كانت عملية البحث عنها من المصادر الداخلية او الخارجية. فيما يعنى توزيع المعرفة الاستراتيجية Strategic knowledge Distribution بكونه إتاحة المنظمات المشاركة فى المعرفة أو وضعها فى إطار نظام وإجراءات تسمح بتوزيعها على كافة المهتمين بها. اما تفسير المعرفة الاستراتيجية Strategic knowledge Interpretation فتعنى بانها العملية التي يتم من خلالها إعطاء معنى جديد للمعلومات وفهم مشترك. وأخيراً، فإن تنفيذ المعرفة الاستراتيجيةStrategic knowledge Implementation فإنها تعكس جعل المعرفة أكثر ملائمة للاستخدام فى تنفيذ أنشطة شركات التأمين الأردنية وجعلها أكثر ارتباطاً بالمهام التى تقوم بها لتحقيق ميزتها التنافسية.

**(2 . 3): المرونة الاستراتيجية**

**(2 . 3 . 1): مفهوم وأهمية المرونة الاستراتيجية**

عُرفت المرونة الاستراتيجية على أنها قابلية المنظمة لتحديد التغيرات في البيئة الخارجية بغرض حشد الموارد بتطلعات جديدة واستجابات سريعة لهذه التغيرات. إذ أن قدرة المنظمة على تفعيل حالة المرونة الاستراتيجية يتطلب دمج فعال لثلاث مستويات من القابلية مع المراحل المختلفة لصناعة القرار. ففي المرحلة الأولى، تُفعل القابليات مع الأخذ في الاعتبار التغذية العكسية السلبية، وفي المرحلة الثانية، يتم تفعيل قابلية تقييم للبيانات السلبية بطريقة موضوعية. أما المرحلة الأخيرة فإنها تمثل مبادرة لإكمال عملية التغيير بالوقت المحدد حتى لو تم مواجهة حالات اللاتأكد (Shimizu & Hitt,2004:45).

(1) حقبة السبعينات 1970 . 1979

وصفت فيها المرونة على أنها أسلوب من أساليب المناورة الاستراتيجية *Strategic Manoeuvrability* والتي تعكس الدرجة التي يتم بها ظهور السلوك الاستراتيجي للمنظمات *Strategic Behavior*، إذ تعتبر المناورة الاستراتيجية محدداً لحرية حركة المنظمات تجاه البيئة والمنافسين (Antonio, et..al, 2009: 669). كما عُبّر عنها بخاصية التكيف *Adaptiveness* التي تشير إلى قدرة المنظمة على الإستجابة للتغيرات غير المتوقعة، وهناك من اعتبرها خاصية أساسية من خصائص المنظمة مما يعطيها عنصر قوة لمواجهة التغيرات البيئية

الخارجية غير المتوقعة، أو يكون وضع المنظمة أفضل للإستجابة وبنجاح للتغيرات البيئية (Matthyssens, et..al, 2005: 548).

**(2) حقبة الثمانينات 1980 . 1989**

وفيها شكل عنصر المنافسة الإفتراض الرئيسي لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة *Sustainable Competitive Advantage*. وانطلاقاً من ذلك، فأن التحلي بالمرونة الاستراتيجية *Strategic Flexibility* يرتبط بقدرة المنظمات على إعادة هيكلة نفسها داخلياً *Restructure Itself Internally* بالإضافة إلى إعادة هيكلة علاقاتها بالبيئة الخارجية بما في ذلك آليات المنافسة (Asikhia, 2010: 21).

(3) حقبة التسعينات ولغاية الآن 1990's Onward

وتم التأكيد فيها على أن المرونة الاستراتيجية تعتبر مشابهه لمفهوم القدرات *Capabilities* والتي تتأثر بالعوامل الداخلية والخارجية للمنظمة، أي أن المرونة الاستراتيجية في هذه الحقبة حملت وجهتي نظر، هما (Parnell, 2003: 15-22):

(3 . 1) المرونة الاستراتيجية من وجهة النظر الخارجية *Externally*، ومضمونها أن التغيرات في بيئة عمل المنظمة يتطلب من المنظمات إعادة تقييم *Reassessment* الاستراتيجية المستخدمة ضمن مجموعة من البدائل الاستراتيجية. وهو ما يؤشر أن البدائل الاستراتيجية قد تّم بنائها بالاعتماد على كيفية قيام المنظمة بتقييم وضعها في تلك البيئة.

(3 . 2) المرونة الاستراتيجية من وجهة النظر الداخلية *Internally*، وفيها يصار لاعتبار أن المرونة الاستراتيجية المتصلة بالبيئة الداخلية للمنظمة تتكون من ثلاثة مستويات تتعلق بتحليل الاستراتيجية وهي: المستوى العالي . التوجه التنظيمي *High Level – Organizational*

*Direction*؛ والمستوى المتوسط . الهيكل التنظيمي *Medium Level – Organizational* *Structure*؛ والمستوى المنخفض . العمليات التنظيمية *Low Level – Organizational* *Operations*.

واستناداً لما سبق، عُرفت المرونة الاستراتيجية بأنها قدرة المنظمة على إدارة المخاطر السياسية والإقتصادية من خلال سرعة الإستجابة للفرص والتهديدات السوقية بطريقة الفعل وردة الفعل (Grewal & Tansuhaj, 2001: 72). وحددها (Johnson, et..al, 2003: 77) بأنها إستعداد المنظمة وقدرتها على تشكيل خيارات استراتيجية حقيقية لتوليد قيمة مقترحة للعملاء بطريقة التكوين وإعادة التكوين. وأشار لها (Combe & Greenley, 2004: 1458) بأنها قدرة المنظمة على الإستجابة والتأقلم بنجاح للتغيرات البيئية.

وعلى صعيد أخر بين (Bhandari, 2004: 11-22) أن مفهوم المرونة الإستراتيجية يشير إلى قدرة المنظمات على تطوير منتجات جديدة، ودخول أسواق جديدة وصناعات جديدة. ومن المنظور البيئي التنافسي وردت بأنها قدرة المنظمة المختلفة فى البيئات التنافسية المتغيرة (Yonggui & Hing-po, 2004: 34-59). وليس ببعيد عما ذكر عبر ( Kastsuhiko & Hitt, 2004: 44-58) عنها بقابلية المنظمة وقدرتها على تحديد التغيرات فى البيئه الخارجية، وسرعة الإستجابة لها.

كما بيّن (De Toni & Tonchia, 2003: 532) أنه يمكن فهم المرونة الاستراتيجية من خلال:

1. السرعة التي يمكن أن تتفاوت فيها الأولويات التنافسية ضمن عمل معين؛ أي مدى إرتباطها مباشرة بالمرونة التشغيلية، وتفهم على أنها القدرة على تغيير الممارسات مع الوقت.
2. كثرة واتساع قاعدة الخيارات الاستراتيجية في وضع معين ضمن عمل معين؛ علماً أن الكثرة هنا هي مؤشر على العدد الكبير من الخيارات المحتملة.
3. سرعة الإنتقال من عمل إلى آخر؛ أي مدى إرتباطها مباشرة بالمرونة التشغيلية، وتفهم على أنها القدرة على تغيير الجدارات مع الوقت.
4. كثرة الأعمال المحتملة التي يمكن بلوغها عند نقطة معينة، وهي دالة على الجدارات المتوفرة.

**والجدول (2 . 1) يبين أنواع المرونة الاستراتيجية.**

**الجدول (2 . 1)**

المرونة الاستراتيجية وفقاً لمادة التباين ونطاقة وسرعته

| | مادة التباين | |
|---|---|---|
| | الأولويات التنافسية | الأعمال |
| نطاق التباين | المرونة الاستراتيجية نطاق للخيارات الاستراتيجية ضمن عمل معين | المرونة الاستراتيجية الإختلاف أو التنوع في الأعمال الجديدة المحتملة |
| سرعة التباين | المرونة الاستراتيجية سرعة تباين الأولويات التنافسية ضمن عمل معين | المرونة الاستراتيجية سرعة التحول من عمل إلى آخر |

**Source:** De Toni, Alberto & Tonchia, Stefano, (2003), "Definitions and linkages between operational and strategic flexibilities", Omega, Vol. 33: 532.

ونتيجـة لـذلك، أدركـت المنظمـات عامـة ومنظمـات الأعمـال خاصـة بشـقيها السـلعي والخـدمي أهميـة المرونـة الاسـتراتيجية لهـا ومتطلبـات تحقيقهـا، إذ أوضـح ( Shimizu & Hitt,2004:45-49) أن هنـاك ثلاثـة متطلبات رئيسـة لتحقيق المرونـة الاستراتيجية, هـي إدامـة الحيطـة والحـذر، والقـدرة علـى التنظـيم بشـكل صـحيح، وعمليـات إتخـاذ الإجـراءات الملائمـة للتنفيذ.

## (2 . 3 . 2): أبعاد المرونـة الاستراتيجية ومؤشرات قياسها

وفقاً لـ (Evans & Collier, 2007: 123 - 130) فإن المرونة الاستراتيجية تتكون من عدد من المضامين التي تنطوي على تطوير استراتيجيات تتناسب مع واقع البيئة التي تعمل فيها من حيث التكيف *Adaptbility*، والخفة *Agility*، وقابلية التصحيح والتعديل *Corrigibility*، والمطاطية *Elasiticiy*، والتحوط *Hedging*، والتنشيط *Robustness*، والليونة *Plasticity*، وتحمل الصدمات *Malleability*، والتراجع المرن *Resiliencies*، والتفنن *Versatility*.

فكون المرونة الاستراتيجية ذات أهمية كبيرة لنجاح منظمات الأعمال لذلك من الطبيعي أن يكون التركيز عليها من قبل الإدارة العليا للمنظمات كبيراً، فقد أشار كل من (Lindgren & Bandhold,2003:15-18) إلى أن تحسين المرونة الاستراتيجية للمنظمة يمكن أن تتحقق من خلال التركيز على ثلاثة أبعاد رئيسية، هي بعد التفكير، والمهارة، والإستثمار.

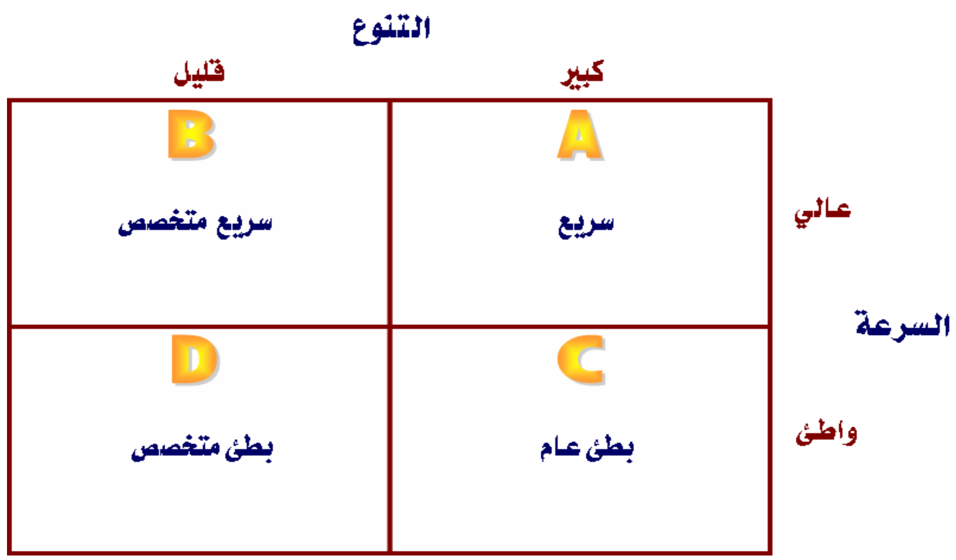
إذ ان بعد التفكير يعكس قدرة المنظمة بإجراء التغيرات المطلوبة قبل غيرها من المنظمات الأخرى، وأن التفكير يتطلب بالقيام بالتحليل البيئي، ووضع البدائل والسيناريوهات المحتملة للإستفادة من الفرص، وتعزيز القدرات الاستراتيجية للمنظمة. فيما يتيح بعد المهارة للمنظمة بإمكانية إشتقاق واسعة وتفعيل روح المبادرة والفعل من خلال التأكيد على الابتكار والابداع، وإذا كانت المنظمات المتميزة في بعد التفكير تمتلك قدرة استكشاف المستقبل نظرياً فإن هذا البعد في لعب الأدوار يجسد قدرات عملية وتجريب للمنتجات والخدمات وبالتالي تشكيل وتكوين وبناء المستقبل المرغوب. واخيراً، فإن بعد الإستثمار يمكن المنظمة من الحصول على تغذية أمامية وعكسية تدعم خياراتها الاستراتيجية وذلك من خلال وجود ثقافة تنظيمية قوية معززة بأطر رقابية صحيحة.

فيما حّدد (De Toni & Tonchia, 2005: 531) خمسة أبعاد تنافسية للمرونة الاستراتيجية وهي: السرعة *Speed* "القدرة على الاستجابة السريعة لطلبات العملاء والسوق، وإدخال أفكار وتقنيات جديدة بسرعة في المنتجات"؛ الإتساق *Consistency* "القدرة على إنتاج منتج معين يلبي توقعات العملاء بنجاح"؛ البصيرة *Acuity* "القدرة على التنبؤ والإستجابة لإحتياجات ورغبات العملاء الجديدة"؛ الخفة *Agility* "القدرة على التكيف الفوري للعديد من بيئات العمل المختلفة"؛ الإبداعية *Innovativeness* "القدرة على توليد أفكار جديدة لجمع العناصر الموجودة من أجل إستحداث مصادر جديدة ذات قيمة". وشّدد ( Lomash & Mishra,

182 :2003) أن المرونة الاستراتيجية يمكن أن تقع في إطار أربعة أنماط، وفق بعدين رئيسين هما: السرعة والتنوع، كما يوضحه الشكل (2 . 1).

**شكل (2 . 1)**

**أنواع المرونة الاستراتيجية**




**Source:** Lomash, S & Mishram, P, (2003), "Business Policy and Strategic Management", New Delhi, Vikas Publishing House PVT, Ltd: 182.

حيث أن التنوع *Varity* يعطي للمنظمة إمكانية الفعل والمبادرة ضمن نطاق واسع في مواجهة الضغوط البيئية، فمثلاً التنوع المرتبط بقدرة المنظمة في الاستجابة لمختلف حاجات السوق من خلال تطوير خطوط إنتاج واسعة. أما السرعة *Speed* فتؤشر قدرة المنظمة وقابليتها في مواجهة حاجات التغيير في البيئة بالسرعة الكبيرة، والتى تعني أقل وقت يتطلبه

فعل معين، لذلك فالسرعة ترتبط بتكرار إعادة التصميم بشكل سريع لنظم الإنتاج إستجابة لمتطلبات منتجات جديدة.

وحدّد (Bhandari, et..al,2004: 11-22) في دراستهم للأبعاد الرئيسة للمرونة الاستراتيجية في ظل البيئة الإقتصادية الحالية بثلاثة أبعاد هي، المرونة في تقديم المنتج، والمرونة في التكنولوجيا، والمرونة في التعامل مع المنظمات الأخرى.

ومع أن تنوع المنافسة وسرعتها يمثلان بعدين مختلفين، إلا أنهم أيضاً يتبادلان التأثير بينهما، وهنا فإن إدارة المنظمة يفترض بها أن تأخذ بنظر الإعتبار طبيعة التداخل بين هذين البعدين لتتبنى مستوى معيناً من المرونة الاستراتيجية يعطي المنظمة أفضل أداء استراتيجي ممكن.

وأورد العديد من الباحثين مقياساً للمرونة الاستراتيجية من خلال ثلاثة أنواع من المرونة، هي المرونة السوقية، والمرونة الإنتاجية، والمرونة التنافسية، إذ أن المرونة السوقية *Market Flexibility*، تشير إلى قدرة المنظمة لإعادة قياس جهودها التسويقية على المدى الزمني القصير الأجل وذلك للاستجابة للتغيرات البيئية المحيطة. ويتم قياسها من خلال الحصة السوقية، وسرعة الاستجابة لطلبات العملاء، والدخول لأسواق جديدة، وتحديد السوق المناسب. أما المرونة الإنتاجية *Production Flexibility*، فتشير إلى قدرة المنظمة على تصنيع المنتجات لأسواقها الرئيسة حول العالم بوقت قصير وتكاليف تنافسية. ويتم قياسها من خلال تعديل المنتجات القائمة، وتصنيع منتجات جديدة، وتعديل الطاقة الإنتاجية، والتحكم

بالمخزون، والتطور التكنولوجي في العمليات الإنتاجية. وأخيراً، المرونة التنافسية *Competitive Flexibility*، والتي تعكس قدرة المنظمة على التنافس في الأسواق العالمية والتي تتصف بالكثافة التنافسية، واللاتأكد على مستويات الطلب والتكنولوجيا. ويتم قياسها من خلال التحركات التنافسية في الأسواق الدولية، وتشخيص التغييرات البيئية الخارجية، وتحديد السعر التنافسي، وتخفيض التكاليف الإنتاجية.

فيما قام كل من (Yu, 2012 ؛ Li, et..al, 2011 ؛ Li, et..al, 2008) بقياس المرونة الاستراتيجية باعتبارها مرونة موارد، ومرونة قدرات. حيث أن مرونة الموارد *Resource Flexibility*، تشير إلى قدرة المنظمة في التعامل مع مجمل ما تمتلكه من موجودات وإمكانيات مالية وطبيعيه وبشرية ومعرفية ومهارات تعطي القدرة على تفعيل الخيارات من خلال أنظمه إدارية مختلفة. أما مرونة القدرات *Capability Flexibility*، فتشير إلى قدرة المنظمة من الإستفادة الكاملة من الموارد الجديدة والأكثر فعالية لتلبية إحتياجات عملائها. وبقدر تعلق الأمر بالدراسة الحالية فإنها ستعتمد مقياساً للمرونة الاستراتيجية الذي يضم المرونة السوقية؛ والمرونة الإنتاجية؛ والمرونة التنافسية.

## (2 . 4): الميزة التنافسية

### (2 . 4 . 1): مفهوم وأهمية الميزة التنافسية

أكد (Pavlou, 2003, 14 -15) إن امتلاك المنظمة للميزة التنافسية يعني قدرتها في مواجهة متغيرات البيئة في السوق وفحصها الدقيق لبيئة الصناعة وبالتالي قدرتها في مواجهة الاخرين وامكانية البقاء والاستمرار.

لقد تباينت تعريفات الميزة التنافسية فالبعض ينظر إليها من خلال الكفاءة والفاعلية لأداء المنظمة لأنشطتها مقارنة بالمنافسين فيما يركز آخرون على عنصري القيمة والزمن ويؤكدون على ضرورة خلق الميزة قيمة للمنظمة ويعرفها آخرون من خلال اعتبار الكلفة إذ أن المنظمة تحقق الميزة التنافسية من خلال تخفيض التكاليف الكلية وان المبيعات تفوق هذه التكاليف، كما ان الميزة التنافسية على مستوى المنظمة تدل على قدرتها على إنتاج السلع أو الخدمات بجودة عالية أو كلفة منخفضة مقارنة بالمنافسين محليا وخارجيا وعالمياً (التميمي والخشالي، 2004، 160).

لذلك تمثل الميزة التنافسية العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية لكي تحقق المنظمة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها (Hoffman, 2007: 2). وقد أوضح (Chutkaew,2006:33) بأن الميزة التنافسية تتولد أو تنشأ بوساطة زيادة قيمة المنتج للزبون أو تقلل من تكاليف تقديم المنتج إلى السوق، أي أن الميزة التنافسية تتحدد من خلال زيادة قيمة المنتج للزبائن وتقليل تكلفة المنتج وذلك للمنافسة من خلال تقليل سعر المنتج.

عرفت الميزة التنافسية بأنها الوسيلة التي تتمكن الشركة من خلالها الفوز في منافستها على الآخرين. وأشار (Liu, 2003: 15) إلى إن الميزة التنافسية للشركة هي ميزة الشركة في منظور سوق المُنتج الذي يجلب أكثر من مركز تنافسي للشركة، ويعني ذلك بان الميزة التنافسية تعني حصول الشركة على مركز تنافسي مُتقدم في السوق. ويوضح (محسن والنجار، 2004: 52) بان الميزة التنافسية تستهدف بناء نظام يمتلك ميزة فريدة أو ميزة يتفوق بها على المنافسين من خلال قيمة الزبون،بطريقة كفوءة ومستدامة يمكن المحافظة عليها باستمرار وعرضها أو تقديمها بشكل أفضل من الآخرين.

ويؤكد (مصطفى، 2006: 416) بان الميزة التنافسية تتمثل في تميزّ الشركة على مُنافسيها بمركز فريد يُتيح لها تقديم منتج مُتميز أو أكثر بأسلوب ناجح وربحية أفضل. وبين (Chutkaew, 2006: 33) بأن الميزة التنافسية بأنها المنفعة الطويلة الأمد التي تتحقق من خلال تطبيق استراتيجية خلق القيمة الفريدة، التي توفر الثقة المالية والأداء العالي للمنظمة، ويتم بنائها عن طريق دمج المهارات والموارد الجوهرية في المنظمة بطرق فريدة ودائمة، ولا يتمكن المنافسين من تقليدها.

كما يؤكد (Stevenson, 2007: 4) بان الميزة التنافسية تهدف عملياً إلى مقابلة الحاجات والرغبات المتعلقة بالزبون من اجل اقتناء الزبون السلعة أو الخدمة. وأشار وآخرون (Evans, et..al., 2007: 118) بان الميزة التنافسية هي إعلان قدرة المنظمة على تفوقها في مجالي التسويق والمالية فوق كل أولوياتها وهي بدورها تتطلب فهم الإطار العام للمنظمة من

خلال إن الإدارة العليا يَجب أن تُحددّ حَاجات ورغَبات الزبون وكيفية إيصالها إلى الزبون عبر سلسلة تجهيز وذلك من اجل مقابلة الزبون في توصيلهِ وتَسليمهِ السلعة أو الخدمة في الوقت المناسب،بالإضافة إلى أخذها بنظر الاعتبار مُعدل القدرات التشغيلية.

فيما حدد (Mcllory, 2010: 39) الميزة التنافسية بأنها تمثل امكانية المنظمة بالتميز على المنافسين والبقاء اطول فترة ممكنة، من خلال تقديم منتجات تقابل احتياجات الزبائن المتنوعة.

هذا وتبرز أهمية االمزايا التنافسية من خلال مجموعة من الأهداف التي تحققها والتي يمكن أن تتلخص بالاتي:

1. تعظيم الاستفادة ما أمكن من المميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته حيث يشير تقرير التنافسية العالمي الى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة حيث تعطي التنافسية للمنظمات في الدول الصغيرة فرصة للخروج من محدودية السوق الصغير الى رحابة السوق العالمي (قدور, 2006, 4 -5).
2. تتجسد أهمية المزايا التنافسية في قدرة المنظمة على إقناع زبائنها بما تقدمه من منتجات تكون أكثر تميزاً بها عن المنافسين وما يؤول بالتالي الى تحقيق رضاهم (البكري, 2008, 193).

3. تتجلى أهمية المزايا التنافسية من خلال القدرة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتم الحصول عليها من ذلك المنتج ومثال ذلك قصر فترة التوريد أو الجودة العالية للمنتج أو تختلف عما تختص به المنظمة دون غيرها (العلي, 2000, 15).

4. تتضح أهمية المزايا التنافسية في الموارد والقدرات التي تستطيع إدارة المنظمة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسين الأول إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون، والثاني تأكيد حالة من التمييز والاختلاف فيما بين المنظمة ومنافسيها (الحريري والزعبي, 2007, 5).

5. تكمن أهمية المزايا التنافسية من خلال تلبية حاجات وتوقعات الزبون بالحصول على منتج ذي جودة عالية وسرعة وسهولة التسليم والابتكار لمنتجات جديدة والحصول على مكانة في السوق اكبر من منافسيها مما يؤدي الى زيادة حجم المبيعات وتحقيق الأرباح (الحرباوي, 2009, 67).

ويؤكد الغالبي وإدريس (2009) أن خصائص المزايا التنافسية يفترض أن تفهم في اطار منظور صحيح وشمولي ومستمر. لذلك يمكن تجسيد هذه الخصائص بالأتي:

- أن تكون مستمرة ومستدامة بمعنى أن تحقق المنظمة السبق على المدى الطويل، وليس على المدى القصير فقط.
- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة وهذه الصفة تبعد المنظمة عن فهم الميزات في اطار مطلق صعب التحقيق.

- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المنظمة الداخلية من جهة أخرى.
- أن تكون مرنة بمعنى يمكن احلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات وجدارات المنظمة من جهة اخرى.
- أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الاهداف والنتائج التي ترى المنظمة تحقيقها في المديين القصير والبعيد.

### (2 . 4 . 2): أبعاد الميزة التنافسية ومؤشرات قياسها

حدد (الزعبي، 2005) الميزة التنافسية بأنها تنشأ عن عاملين أساسيين، هما:

1. الكفاءة المقارنة، ويقصد بها أن المنظمة تستطيع أن تنتج الخدمات / المنتجات بكلفة أدنى من كلفة إنتاج المنافسين لها، وهذا العامل يتأثر بعوامل أساسية أخرى كالكفاءة الداخلية والتي تشير إلى مستوى التكاليف التي تتحملها المنظمة داخلياً؛ والكفاءة التنظيمية المتبادلة والتي تشير إلى التكاليف التي تتحملها المنظمة في تعاملها مع المنظمات الخارجية .
2. قوة المساومة، والتي تتيح للمنظمة تحقيق حالات المساومة مع زبائنها ومجهزيها لصالحها الخاص بها، .وهذا العامل يتأثر بعوامل أساسية أخرى كالتكاليف المرتبطة بالبحث والتطوير والتي تشير إلى كلف تسويق المنظمة، الموردين، أو العملاء بأفضل الأسعار ؛ والخصائص

الفريدة للخدمة / المنتج وهي التكاليف التي يتحملها الزبائن والمجهزون إذا ما امتنعوا عن التعامل مع تلك المنظمة.

ويؤكد العديدين أنه لم يظهر وجود تصنيف متفق عليه للمزايا التنافسية، حيث ما زال هذا الأمر يخضع لاجتهادات لم تتكامل ولم تحظى بالاتفاق في الأدب الاستراتيجي، ومن تلك المحاولات تصنيف الميزة التنافسية على أساس الموارد، وهو النموذج الذي يعتمد الموارد كأساس للميزة التنافسية, كما تصنف الميزة على أساس القيمة التي تحققها للمشتري والتي تتمثل في التميز أو الكلفة المنخفضة ، وهذا التصنيف الذي جاء به الباحث Porter، وفي هذا التصنيف فإن مصدر الميزة التنافسية الأنشطة المطلوبة لبناء القيمة للمستفيدين من خلال المنتج أو أحد الأنشطة المرافقة له (Porter,1985,54).

وتتحددالميزة التنافسية من خلال طبيعة مصادرها حيث قدم Porter (1985) ثلاثة مصادر أساسية للميزة التنافسية وهي: قيادة الكلفة الشاملة Overall Cost Leadership، والتي تهدف إلى تحقيق تكلفة انتاج اقل بالمقارنة مع المنافسين؛ التميز Differentiation والتي تبين أن المنظمة يمكن ان تميز منتجاتها عن المنظمات المنافسة من خلال تقديم سمات خاصة بالمنتج وتقديم تشكيلات مختلفة من المنتج؛ وأخيراً، التركيز Focus والذي يهدف الى بناء موقف تنافسي افضل في السوق من خلال اشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستفيدين أو بالتركيز على سوق جغرافي محدود أو التركيز على استخدامات معينة للمنتج.

وتعـد هـذه المصــادر المحــاور الرئيســة التــي اســتند إليهــا Porter فــي تصــميم اســتراتيجياته التنافســية حيــث تطبــق لــدى منظمــات الأعمــال وفقــاً للظــروف المحيطــة .(Porter,1991,)

وأشار (Grant, 2002:119) إلى وجود مصادر الميزة التنافسية من خلال المهارات الفريدة وتشمل المهارات الفنية، والإدارية ، والوظيفية, وتتمثل بالموارد الملموسة التي تمتلكها المنظمة، مثل شبكات التوزيع، والطاقة الإنتاجية، والقوة التسويقية، والتكنولوجيا.

وحول أبعاد الميزة التنافسية فقد حددها (عبيدات، 2004، 13 – 15) بالآتي:

السعر : وهو القيمة النقدية المدفوعة مقابل امتلاك المنتج والتي يبادلها المستهلك للحصول على المنافع ، ويركز الاقتصاديون على مفهوم القيمة والمنافع في تحديد السعر, فهم يرون أن السعر ما هو إلا القيمة التبادلية للسلعة أو الخدمة معبرًا عنها بصورة نقدية ويربطون بين القيمة والمنفعة فالمنفعة تنتج القيمة , والقيمة تقاس من خلال السعر.

المنتجات / الخدمات الجديدة : حيث إن تطوير منتجات جديدة أصبحت من المكونات الأساسية لإستراتيجية التسويق وذلك رغبة من المنظمة في الاستمرار في أعمالها من خلال تقديم منتجات / أوخدمات جديدة تؤدي إلى إشباع رغبات العملاء.

تحسين الجودة : وهي مجموعة من الميزات والخصائص المرتبطة بالمنتج أو الخدمة التي تساهم في إشباع رغبات العملاء وتتضمن, السعر، والأمان، والتوفير، والاعتمادية, ومما تجدر

الإشارة إليه أن المنظمات لا تستطيع المنافسة بتحقيق كافة الأبعاد بل تختار جانب تعتقد أنها قادرة على تنفيذه وتقديم شيء مميز من خلاله مختلف عما يقدمه المنافسين.

السرعة في تقديم الخدمة : حيث قامت بعض المنظمات بتطوير عملياتها بسرعة للاستجابة لطلبات الزبائن, ويعد زمن تقديم الخدمة عامل هام يحدد مستوى جودة الخدمة ، وما يرتبط بها من تكاليف، إذ يمكن للمنظمة حساب تكلفة عملية تقديم الخدمة والتعرف على الأخطاء المرتبطة بها عن طريق قياس مقدار زمن حصول الزبون على الخدمة المطلوبة .

الحصة السوقية : يستخدم مقياس الحصة السوقية للتمييز بين الرابحين والخاسرين, حيث يستخدم لحساب نصيب المنظمة من المبيعات في السوق مقارنة مع المنافسين, ويقصد بالحصة السوقية نسبة مبيعات المنظمة إلى مبيعات الصناعة أما السوق فيقصد به جميع المستهلكين المحتملين الذين يتشابهون في حاجاتهم ورغباتهم ولديهم المقدرة والرغبة في القيام بعملية التبادل من أجل إشباع حاجاتهم ورغباتهم.

وبسبب التطورات والتغيرات البيئية وتغير حاجات ورغبات الزبون عبر الزمن تغيرت أبعاد المنافسة ولم تعد المنظمة الخدمية تركز على بعد محدد مثل الكلفة سابقا، وإنما اتجهت بعض المنظمات إلى بعد آخر مثل الجودة، وايضا استمرت منظمات تحاول أن تجمع أكثر من بعد في آن واحد مثل سرعة التسليم والمرونة والإبداع وذلك كي تحقق ميزة تنافسية عن غيرها من المنظمات، وهكذا فإن منظمات اليوم التي تريد أن تبقى بالصدارة تسعى للبحث عن تدفق مستمر ومنظم للتفوق التنافسي عبر الزمن الأمر الذي حدا بها إلى

تبني أكثر من بعد لتحقيق الميزة التنافسية على منافسيها (Porter,1998,16-17). لذلك يقع على عاتق منظمات الأعمال التي تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية العمل على امتلاك الأسبقيات التنافسية لمواجهة تحديات المنافسين في ظل ظروف المنافسة العالمية.

وحدد (Stevenson, 2007: 4 . 14) أبعاد تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة بالآتي: بُعد التكلفة، إذ بين (Evans, et..al., 2007: 124) بان المنظمة يمكن لها تخفيض التكاليف من خلال الاستخدام الكفء للطاقة الإنتاجية المُتاحة لها فضلاً عن التحسين المُستمر لجودة المنتجات والإبداع في تصميم المنتجات واتقان العمليات،إذ يُعد ذلك أساس مهم لخفض التكاليف فضلاً عن مساعدة المدراء في دعم وإسناد استراتجية الشركة ليكون لها تميز في مجال الكلفة.

بُعد الجودة، إذ أوضحوآخرون (Slack,et..al., 2004: 45) بان الجودة تعد من المزايا التنافسية المهمة والتي تشير إلى أداء الأشياء بصورة صحيحة لتقديم منتجات تتلاءم مع احتياجات الزبائن. بُعد المرونة ويشير (Krajewski & Ritzman, 2005: 62) بان المرونة تتعلق بعمليات الشركة والتي تمكنها من الاستجابة السريعة لاحتياجات الزبائن بكفاءة. كما يُشير (Stevenson, 2007: 38 – 39) بان المرونة يقصد بها قدرة الشركة على الاستجابة السريعة للتغييرات المتعلقة بخصائص تصميم المنتج أوالتغييرات المتعلقة بحجم طلبات الزبون. بعد التسليم إذ يوضح (Krajewski & Ritzman, 2005: 64) بان هناك ثلاثة أسبقيات لبعد التسليم تتعامل بالوقت هي: سرعة التسليم، والتسليم بالوقت المحدد، وسرعة التطوير.

وفي الدراسة الحالية اعتمدت الباحثة في قياس الميزة التنافسية بالإستناد إلى ما حدده Sigalas, etal., وآخرون (2013، 320 . 342) والمتضمنة إستغلال الفرص المتاحة في السوق، وإلغاء الأثر السلبي لتهديدات المنافسين وتخفيض التكاليف. حيث أن إستغلال الفرص المتاحة في السوق Exploitation of market opportunities، تعكس قدرة المنظمات على إستغلال الفرص السوقية بالملاءمة مع قدراتها وإمكاناتها. ويوضح متغير إلغاء الأثر السلبي لتهديدات المنافسين Neutralization of competitive threats، قدرة المنظمات على مجابهة المنافسين والتصدي لمبادراتهم واستراتيجياتهم على المدى البعيدو وأخيراً، فإن تخفيض التكاليف Reduction of costs، يبين قدرة المنظمات على تدنية تكاليف عملياتها التشغيلية.

### (2 . 5): العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية

ما يتعلق بالعلاقة بين التعلم الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية، شخّص ( & Gupta Sharma, 2004: iii) إن الاستراتيجية الناجحة المعتمدة في منظمة الأعمال بغض النظر عن توجهاتها تحتاج بدرجة كبيرة إلى إعتماد المرونة لأنها تعد العامل الحرج والأكثر أهمية للمنظمات المعاصرة الناجحة أو التي تصبو إلى النجاح. إذ تسهم المرونة في المحافظة على المنافسة، وإدامة البقاء وتحقيق التطور. أما ما يتعلق بالعلاقة بين المرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية فقد بين كل من (Yonggui & Hing-po, 2004: 38) أهمية المرونة الاستراتيجية لتحقيق ميزة تنافسية من خلال:

- أن المرونة الاستراتيجية شرط لزيادة قدرة المنظمات على مواجهة التغيرات البيئية الهامة والسريعة والتي تحدث سريعاً في الأسواق بكفاءة وفاعلية، وتمكينها من إدارة نشاطاتها في ظل هذه الظروف، وأنه من الضروري اعتمادها لإدارة حالة التغيير المستمر في سوق المنتجات العالية التقنية في ظل اللاتأكد البيئي.
- تعزيز قابلية المنظمات وقدراتها للاستجابة لتغير حاجات ورغبات العملاء المتغيرة، والكشف عن أية تفضيلات للعملاء، واهتمامها بقدرات المنظمة التسويقية وذلك من خلال عملية التفاعل بينها وبين عملائها.
- مساهمتها في زيادة قدرة المنظمات على عرض منتجاتها وخدماتها في أسواق متعددة، وزيادة قدرتها على توليد قيمة حقيقة للعملاء، وفي جعل المنظمة سريعة الإستجابة لأي تغير في طلبات العملاء المتغيرة، وهي مهمة لنمو المنظمات وبقائها، وتهتم بتوليد فرص للمنظمة لتحسين نوعية الحياة لطبقات المجتمع، ومن بين العديد من خيارات النمو هناك ثلاثة بدائل أساسية تتمثل بالمناطق الجغرافية، والمنتج / الخدمة وتوسيع القيمة المضافة.

## (2 . 6): الدراسات السابقة العربية والأجنبية

### (أ) الدراسات السابقة العربية

. دراسة (العواوده، 2007) بعنوان "أثر المرونة الإستراتيجية على أداء الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي".

هدفت لبيان أثر المرونة الاستراتيجية على أداء الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي، وتقديره.. تكوّن مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة العاملة في السوق الدولي والمدرجة في بورصة عمان والبالغ عددها (47) شركة. أمّا عيّنة الدراسة فقد تكونت من (101) من أعضاء الإدارة العليا ومن الإدارة الوسطى لكل الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة العاملة في السوق الدولي، والمدرجة في بورصة عمان. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المرونة الاستراتيجية، ومؤشرات الأداء الكلي، وكان أقواها العلاقة بين أبعاد المرونة الاستراتيجية وكفاءة العمليات الداخلية. ووجود أثر ذي دلالة معنوية لأبعاد المرونة الاستراتيجية في مؤشرات الأداء الكلي.

. دراسة (النجار والحوري، 2008) بعنوان "جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات صناعة الأدوية الأردنية".

هدفت لتحديد أثر جودة المعلومات في تحقيق المرونة الاستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية. تكوّن مجتمع الدراسة من المديرين في شركات صناعة الأدوية الأردنية المسجلة في بورصة عمان في السوق الأول والثاني، والبالغ عددها (7) شركات. أمّا عيّنة الدراسة فقد تكونت عينة الدراسة من (48) مديراً. وقد توصلت الدراسة إلى أن أبعاد جودة المعلومات تؤثر بشكل إيجابي وبدلالة معنوية على المرونة الاستراتيجية وبمساراتها الثلاثة.

. دراسة (مصطفى، 2010) بعنوان "بعض متطلبات خفة الحركة الإستراتيجية في ضوء ترابط أدوات تقاسم المعرفة وأبعاد التعلّم الإستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق".

هدفت لبيان طبيعة العلاقة بين التقاسم بالمعرفة، والتعلّم الإستراتيجي، وانعكاس تلك العلاقة على خفة الحركة الإستراتيجية. وقد تمّ اختيار شركة (آسيا سيل للاتصالات المتنقلة) كميدان للدراسة التي تشكل عينة من قطاع الاتصالات في العراق. طبقت الدراسة على عينة من الأفراد العاملين في مقر الشركة في محافظة السليمانية والبالغ عددهم (78) فرداً متمثلين بـ: (المدير العام، البعض من أعضاء مجلس الإدارة، مدراء الأقسام، مدير وحدة أو شُعبة)، وقد اختارت الباحثة (22) فرداً منهم لإجراء المقابلة الشخصية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقات ارتباط بين تقاسم المعرفة والتعلّم الإستراتيجي، وأن هناك علاقة تأثير لهذه العلاقة في خفة الحركة الإستراتيجية للشركة المبحوثة، ولو أنها جاءت بنسبة متباينة.

. دراسة (الفيومي، 2010) بعنوان "أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة: دراسة مقارنة على عينة من الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة".

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن أثر الأصول غير الملموسة (رأس المال البشري؛ ورأس المال التنظيمي؛ ورأس المال العلاقاتي؛ ورأس المال المعلوماتي) في تحقيق

الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة. وقد تكونت عينة الدراسة من (310) من القيادات الأكاديمية والإدارية في الجامعات الرسمية والخاصة.وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر للأصول غير الملموسة المتضمنة رأس المال البشري؛ ورأس المال التنظيمي؛ ورأس المال العلاقاتي؛ ورأس المال المعلوماتي في تحقيق ميزتي التميز وسرعة الاستجابة في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة بالجامعات الرسمية والخاصة.

. دراسة (التلباني، 2012) بعنوان "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة".

هدفت إلى التعرف على واقع ممارسة التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية لشركات توزيع الأدوية في محافظات غزة. تكونت عينة الدراسة من جميع أعضاء مجالس الإدارة والمديرين في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة والبالغ عددهم (74) بصفتهم الجهة المسؤولة عن عملية التخطيط الاستراتيجي. وقد بينت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحقيق الميزة التنافسية، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين توفر عناصر التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية. ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ممارسة التخطيط الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية المتمثلة في (التمايز، الإبداع، التكلفة الأقل). للشركات موضوع الدراسة.

. دراسة (المطيري، 2012) بعنوان "أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية".

هدفت الدراسة إلى أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية للبنوك التجارية الكويتية، وذلك بإعتماد متغيرات التوجه الإبداعي المتضمنة النية للإبداع، والبنية التحتية للإبداع، وتأثير الإبداع على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الكويتية المتضمنة التميز وسرعة الإستجابة. تكون مجتمع الدراسة من البنوك التجارية الكويتية وبطريقة المسح الشامل والبالغ عددها (11) بنكاً. أمّا عيّنة الدراسة فقد تضمنت العاملين بالبنوك التجارية الكويتية من المستويات الإدارية العليا والوسطى والبالغ عددهم (102) فرداً. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال استبانة تم تطويرها على مقاييس مجموعة من الكتاب والباحثين في مجال موضوعات الدراسة وذلك لقياس متغيرات الدراسة المبحوثة. ولتحقيق ذلك استخدم العديد من الأساليب الإحصائية منها المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومعامل الإرتباط والإنحدار المتعدد والبسيط. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود أثر ذو دلالة إحصائية للنية بالإبداع والبنية التحتية للإبداع وتأثير الإبداع على تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الكويتية (التميز ، الإستجابة). وأوصت الدراسة بضرورة قيام البنوك التجارية الكويتية بإعتماد أنماط جديدة ومعاصرة في إدارة العمليات التشغيلية وذلك لتحقيق تميز وتفوق على البنوك الاجنبية العاملة في دولة الكويت، وضرورة الإهتمام بإشراك

العاملين في البنوك التجارية الكويتية في التعليقات وإبداء الرأي أثناء الندوات أو الإجتماعات التي يعقدها البنك.

. دراسة (العطوي، 2012) بعنوان "اثر المرونة الإستراتيجية في ريادة منظمات الأعمال: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات المتوسطة والصغيرة العاملة في قطاع صناعة المواد الإنشائية في محافظة النجف".

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير المرونة الاستراتيجية من خلال أبعادها (مرونة رأس المال، والمرونة السوقية والمرونة الإنتاجية) في ريادة منظمات الأعمال الصغيرة ومتوسطة الحجم من خلال أبعادها (التوجه بالمبادرة، وإنتهاز الفرص، وتحمل المخاطر، وتعظيم الموارد). شملت عينة الدراسة مديري الشركات في قطاع صناعة المواد الإنشائية. واستخدمت الاستبانة مصدراً رئيسياً في جمع البيانات، إذ وزعت (36) استبانة، استرجع منها (31). وبعد إجراء عمليات التحليل الإحصائي توصلت الدراسة إلى وجود أثر لمرونة رأس المال والمرونة الإنتاجية في ريادة منظمات الأعمال الصغيرة ومتوسطة الحجم، وعدم وجود تأثير للمرونة السوقية في ريادة منظمات الأعمال الصغيرة ومتوسطة الحجم. وإنتهت الدراسة بعدد من التوصيات أبرزها ضرورة إهتمام مديري الشركات على معرفة السوق وخصائصه المحتلفة وان يكونوا على علم باستراتيجيات الشركات المنافسة والمتابعة المستمرة للتغيرات السياسية والإقتصادية والتكنولوجية وغيرها من المتغيرات المؤثرة في عمل الشركات.

. دراسة (بني حمدان وآخرون، 2013) بعنوان "المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط في تعزيز أثر التوجه الريادي الإستباقي على الإبداع التكنولوجي التدريجي: دراسة إختبارية على الخطوط الجوية الملكية الاردنية".

هدفت لبيان أثر التوجه الريادي الإستباقي على الإبداع التكنولوجي التدريجي في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية بوجود المرونة الاستراتيجية المتضمنة؛ مرونة الموارد، ومرونة القدرات. شمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية من الإدارات العليا والوسطى. أمّا عيّنة الدراسة فقد تكونت من (77) موظفاً من الإدارتين العليا والوسطى في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه الريادي الإستباقي على الإبداع التكنولوجي التدريجي بوجود المرونة الاستراتيجية في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية.

. دراسة (إدريس والغالبي، 2013) بعنوان "إختبار أثر المرونة الاستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي باتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة إختبارية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية".

هدفت للكشف عن أثر المرونة الاستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التاكد البيئي بإتخاذ القرارات الاستراتيجية في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية، من خلال التعرف على مستوى متغيرات الدراسة. شمل مجتمع الدراسة على المديرين العاملين في شركات تصنيع الأدوية الأردنية البشرية والمنتمية إلى إتحاد منتجي الأدوية الأردنية البشرية والبالغ عددها

(13) شركة. أمّا عيّنة الدراسة فقد تكوّنت من المديرين العاملين في شركات صناعة الأدوية الأردنية البشرية والبالغ عددهم (180). وقد توصلت الدراسة إلى وجود تأثير لمتغيرات عدم التاكد البيئي (الحركية ؛ العدائية ؛ عدم التجانس) على اتخاذ القرارات الاستراتيجية بوجود المرونة الاستراتيجية.

. دراسة (الشماسين، 2013) بعنوان "اثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة الإستراتيجية: دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة".

هدفت الدراسة إلى بيان أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة الإستراتيجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة، وقد تم بناء استبانة لغرض جمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من الأفراد العاملين في شركة مناجم الفوسفات الأردنية بالإدارة الرئيسية والمواقع الثلاث التابعة لها (الأبيض، الحسا، والشيدية) ممن يحتلون المراكز الوظيفية (مدير، مساعد مدير، مدير دائرة، مساعد مدير دائرة، ورؤساء الأقسام) والبالغ عددهم (150) فرد. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج كان أهمها وجود أثر ذي دلالة إحصائية لعناصر الذكاء الاستراتيجي (الاستشراف والرؤية ؛ التفكير بمنطق النظم ؛ الشراكة؛ والحدس) عند مستوى الدلالة ($\alpha \le 0.05$) على تعزيز المرونة الاستراتيجية في شركة مناجم الفوسفات الأردنية.

## (ب) الدراسات السابقة الأجنبية

. دراسة (Hilse & Nicolai, 2004) بعنوان "*Strategic learning in Germany's largest companies: Empirical evidence on the role of corporate universities within strategy processes*".

هدفت إلى توضيح المدى الذي تنتشر فيه الشركات الجامعية وآليات تنظيمها في ألمانيا بالمقارنة مع المفهوم النظري لعملية الإدارة الاستراتيجية. وقد شملت عينة الدراسة من أكبر (1000) شركة جامعية ألمانية. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة أعدت خصيصاً لتحقيق أهداف الدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة ربط استراتيجية الشركات الجامعية مع عملية التعلم الاستراتيجي وصولاً لتحقيق الاهداف بعيدة المدى.

. دراسة (Yuan, et..al, 2010) بعنوان "*Can Strategic Flexibility help Firms Profit from Product Innovation?*".

هدفت لبيان الأثر الوسيط للمرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد ومرونة التنسيق) على العلاقة بين إبداع المنتج وأداء الشركات في الصين. تكوّن مجتمع الدراسة من (850) مؤسسة صينية موزعة على (8) مدن صينية. أمّا عيّنة الدراسة فقد تكوّنت من (607) مؤسسة صينية. وقد توصلت الدراسة إلى أن التأثير الوسيط لمرونة الموارد في العلاقة بين إبداع المنتج وأداء

الشركات في الصين كان تأثيراً سلبياً، فيما كان التأثير الوسيط لمرونة التنسيق في العلاقة بين إبداع المنتج وأداء الشركات في الصين تأثيراً إيجابياً.

. دراسة (Kekale, et..al, 2010) بعنوان "*Achieving Sustained Innovation Performance through Strategic Flexibility of New Product Development*".

هدفت لبيان دور المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين أداء الإبداع وتطوير المنتج الجديد في عينة من الشركات. شمل مجتمع الدراسة على مجموعة من الشركات والبالغ عددها (200) شركة في مجموعة من الدول وهي: أُستراليا ؛ بلجيكا ؛ الدنمارك ؛ هولندا ؛ فنلندا ؛ أسبانيا ؛ النرويج وتركيا. أمّا عيّنة الدراسة فقد تكّونت من مديري هذه الشركات والبالغ عددهم (200) مدير. وقد توصلت الدراسة إلى أن المرونة الاستراتيجية تلعب دوراً أساسياً في تعزيز العلاقة بين الإبداع وتطوير المنتج الجديد في الشركات المبحوثة.

. دراسة (Li, et..al, 2011) بعنوان "*Fast Adaptation, Strategic Flexibility and Entrepreneurial Roles*".

هدفت لاختبار أثر التوجه الريادي على سرعة التغير الاستراتيجي، بالإضافة لبيان التأثير الوسيط للمرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد ومرونة التنسيق) في تعزيز أثر التوجه الريادي على سرعة التغير الاستراتيجي. تكون مجتمع الدراسة من (500) شركة في أربعة مقاطعات صينية. أمّا عيّنة الدراسة فقد تكوّنت من (351) شركة من الشركات مجتمع الدراسة.

وقـد توصـلت الدراسـة إلـى أن التوجـه الريـادي يـؤثر بشـكل إيجـابي علـى سـرعة التغيـر الاسـتراتيجي، وأن التـأثير الوسـيط لمرونـة المـوارد علـى العلاقـة بـين التوجـه الريـادي وسـرعة التغير الاستراتيجي جاءت سلبية، فيما كان التأثير الوسيط لمرونة التنسيق على العلاقة بين التوجه الريادي وسرعة التغير الاستراتيجي إيجابي، وأن التوجه الريادي والمرونة الاستراتيجية يعُدان سببان مهمان لسرعة التغير.

. دراسة (Jitnom & Ussahawanitchakit, 2010) بعنوان " Strategic Learning Capability, Firm Performance and Sustainable Growth: An Empirical Study of Auto Spare Part Maunfacturing Businesses in Thailand".

هدفت إلى بيان الإرتباط بين قدرات التعلم الاستراتيجي والنمو المستدام لأعمال مصنع Auto Spare Part في تايلاند من خلال فعالية المرونة التشغيلية، والإستجابة للذكاء والاداء. ولتحقيق اهداف الدراسة بشقيها النظري والعملي تم اللجوء إلى المضامين النظرية المرتبطة بمتغيرات الدراسة بالإضافة إلى استخدام الاستبانة والتي بلغ عدد المستجيبين ما مجمله (211). وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن قدرات التعلم الاستراتيجي تؤثر إيجابياً على الأداء بشكليه المباشر وغير المباشر، وأن الاداء يرتبط بعلاقة إيجابية مع النمو المستدام.

. دراسة (Sirén, 2012) بعنوان " Unmasking the capability of strategic learning: a validation study".

هدفت إلى تطوير مقياس متعدد الأبعاد لعملية التعلم الاستراتيجي ومن ثم إختباره لتحديد مدى صلاحيته. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تجميع البيانات من (206) شركة برمجيات فلندية، وتم استخدام أنموذج المعادلة البنائية للتحقق من المقياس المطور. وقد توصلت الدراسة إلى بناء مقياس للتعلم الاستراتيجي متضمناً أربعة أبعاد رئيسة هي توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية و(19) فقرة.

. دراسة (Yu, 2012) بعنوان " *Strategic Flexibility, Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: Evidence from Small and Medium-sized Business (SMB) in China*".

هدفت لاختبار أثر التوجه الريادي على أداء الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم في الصين، بالإضافة إلى أثر بيان التوجه الريادي على أداء الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم في الصين بوجود المرونة الاستراتيجية والحساسية التنافسية. شمل مجتمع الدراسة على (500) شركة تعمل في صناعة التكنولوجيا في شرق الصين، والواقعة ضمن ثلاث مدن. أمّا عيّنة الدراسة فقد تكونت من المديرين التنفيذيين والعامين، وتم الحصول على إستجابات (192) شركة. وقد

توصلت الدراسة إلى أن المرونة الاستراتيجية والحساسية التنافسية تلعب دوراً في أثر التوجه الريادي على أداء الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم في الصين.

. دراسة (Tai, 2013) بعنوان " Competitive advantage impacts of direct procurement management capabilities and Web-based direct procurement system".

هدفت الدراسة إلى بيان الاثر المباشر لقدرات إدارة المشتريات وقدرات تكنولوجيا المعلومات المستمدة من أنظمة المشتريات المباشرة على شبكة الانترنت على الميزة التنافسية. تكون مجتمع الدراسة من الشركات الصناعية في تايوان. أمّا عيّنة الدراسة فقد تكونت من (128) شركة صناعية تعمل في تايوان. واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال استبانة لقياس متغيرات الدراسة المبحوثة. ولتحقيق ذلك استخدم العديد من الأساليب الإحصائية منها المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومعامل الإرتباط وتحليل المسار. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن قدرات كفاءة العملية وقدرات التنسيق تساهم بشكل معنوي في تحقيق الميزة التنافسية، وأن قدرات تكنولوجيا المعلومات المستمدة من أنظمة المشتريات المباشرة على شبكة الانترنت لا تربط مع الميزة التنافسية كما أن قدرات تكنولوجيا المعلومات تلعب دوراً مهماً في تعزيز التأثر المباشر لأنظمة المشتريات على شبكة الانترنت. وأوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بتعزيز الإدراك لفوائد أنظمة المشتريات المباشرة على شبكة الانترنت لدى العاملين في الشركات محل الدراسة.

. دراسة (Alma'aitah, et..al, 2013) بعنوان " Talent Management and Competitive Advantage: The Moderating Effect of Knowledge Integration".

هدفت الدراسة إلى إختبار أثر إدارة الموهبة على الميزة التنافسية، بالإضافة إلى تحليل دور التكامل المعرفي كمتغير مُعدل في العلاقة بين إدارة الموهبة والميزة التنافسية. تكون مجتمع الدراسة من (15) شركة مسجلة في سوق عمان للأوراق المالية من أصل أكبر (30) شركة. أمّا عيّنة الدراسة فقد تضمنت العاملين في الشركات المحددة والبالغ عددهم (235) موظف. واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي وذلك من خلال استبانة لقياس متغيرات الدراسة المبحوثة. ولتحقيق ذلك استخدم العديد من الأساليب الإحصائية منها المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية ومعامل الإرتباط والإنحدار الهيكلي. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها أن الميزة التنافسية ترتبط بشكل إيجابي بإدارة الموهبة من جهة والتكامل المعرفي من جهة أخرى، بالإضافة إلى أن النتائج كشفت بأن التكامل المعرفي يُعدل بشكل إيجابي العلاقة بين إدارة الموهبة والميزة التنافسية. وأوصت الدراسة بضرورة الإهتمام بالتكامل المعرفي في منظمات الأعمال لما له من دور في تعزيز العلاقة بين إدارة الموهبة والميزة التنافسية للشركات محل البحث والدراسة.

. دراسة (Idris & AL-Rubaie, 2013) بعنوان " Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility".

هدفت إلى إختبار أثر التعلم الإستراتيجي بأبعاده على الخفة الإستراتيجية في شركة ألبا هاوس بالأردن. وقد تكونت عينة الدراسة من (47) مستجيباً من المديرين ورؤساء الأقسام والمهندسين ومشرفي الإنتاج. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي من خلال استبانة. وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها وجود تأثر دال إحصائياً للتعلم الإستراتيجي (توليد المعرفة الإستراتيجية؛ توزيع المعرفة الإستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الإستراتيجية) على الخفة الإستراتيجية لشركة ألبا هاوس في الأردن.

. دراسة (Sigalas, et..al, 2013) بعنوان " Developing a Measure of Competitive Advantage".

هدفت إلى تطوير مقياس للميزة التنافسية من خلال تحديد تناول مفاهيمها ومن ثم تحديد تعريف ملائم ووضع مؤشرات لقياسها. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثون بمراجعة نظرية لمضامين الميزة التنافسية بالإضافة إلى إجراء مقابلة ودراسة مسحية عبر تطوير مقياس لتحديد مدى ملائمته لقياس الميزة التنافسية. وقد توصلت الدراسة إلى تحديد مقياس ملائم للميزة التنافسية متضمناً ثلاثة مؤشرات للقياس هي إستغلال الفرص المتاحة في السوق، وإلغاء الأثر السلبي لتهديدات المنافسين وتخفيض التكاليف.

**(2 . 7): ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة**

إن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة يمكن تلخيصه، بالآتي:

- من حيث هدف الدراسة: إختلفت اهداف الدراسات السابقة العربية منها والاجنبية من حيث العلاقة والتأثير المباشر وغير المباشر، فيما تعنى الدراسة الحالية بالتعرف على أثر التعلم الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية وإختبار الدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في تعزيز هذا الأثر في شركات التأمين الأردنية.
- من حيث متغيرات الدراسة: تعددت المتغيرات التي تم قياسها في الدراسات السابقة العربية منها والأجنبية، أما في الدراسة الحالية فسوف تلجأ الباحثة في قياس المرونة الاستراتيجية إلى بعدين مرونة الموارد ومرونة القدرات بالاستناد إلى ما حدده (Li, et..al, 2008). أما ما يرتبط بقياس التعلم الاستراتيجي فسوف تستند الباحثة على رأي (Sirén, 2012: 497-517). وفيما يتعلق بأبعاد الميزة التنافسية فسيتم الإعتماد على (Sigalas, et..al, 2013: 320-342).
- من حيث بيئة التطبيق: إذ يلاحظ من الدراسات السابقة تعدد بيئات التطبيق فمنها كانت في البيئة العربية من جهة ومن جهة اخرى طبقت في صناعة الخدمات والصناعات الإنتاجية، وكذلك الحال بالنسبة للدراسات الأجنبية. أما في الدراسة الحالية فقد تم التطبيق على بيئة الأردن وخصوصاً بيئة شركات التأمين الاردنية ذات الطابع الخدمي.

# الفصل الثالث

# منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

**(3 . 1):** المقدمـــة

**(3 . 2):** نوع وطبيعة الدراسة

**(3 . 3):** منهج الدراسة

**(3 . 4):** مجتمع الدراسة

**(3 . 5):** وحدة التحليل

**(3 . 6):** وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد وحدة المعاينة والتحليل

**(3 . 7):** أدوات الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات

**(4 . 8):** المعالجات الإحصائية المستخدمة

**(4 . 9):** صدق أداة الدراسة وثباتها

## (3 . 1): المقدمـــة

هدفت الدراسة الحالية بشكل أساسي إلى بيان أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية.

وعليه، فإن الفصل الحالي يتضمن منهج الدراسة المتبع، ومجتمع الدراسة وعينتها، ووحدة المعاينة والتحليل ووصف المتغيرات الديمغرافية لوحدة المعاينة والتحليل، وأدوات الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة وكذلك فحص صدق أداة الدراسة وثباتها.

## (3 . 2): نوع وطبيعة الدراسة

تعتبر هذه الدراسة تطبيقية (Empirical) من حيث الطبيعة، وإيضاحية (Explanatory) من حيث الغرض حيث تعمل على اكتشاف السبب والأثر (Causal and Effect) بين المتغيرات. أما من حيث تخطيط الدراسة فهي غير مخططة (Non Contrived)، لأنها تجري في البيئة الطبيعية للمنظمات دون تدخل الباحث، أما الأفق الزمني فهي دراسة مقطعية (Cross-Sectional) حيث تجري على عينة في وقت واحد. وأخيراً نستطيع إعتبار هذه الدراسة إيضاحية لمحاولتها الوصول إلى السبب والنتيجة بين متغيرات الدراسة.

## (3 . 3): منهج الدراسة

تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي، إذ تعتبر الدراسة الحالية دراسة وصفية تحليلية. فهي وصفية للوقوف على طبيعة مضامين كل من التعلم الاستراتيجي والمرونة الاستراتيجية والميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية. وهي تحليلية للتعرف على أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية.

## (3 . 4): مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من شركات التأمين الأردنية فقط والواقعة ضمن العاصمة الاردنية عمان والبالغ عددها (20). هو موضح بالجدول (3 . 1).

## الجدول (3 . 1)

## شركات التأمين الأردنية عينة الدراسة

| ت | الشركة | سنة التأسيس | رأس المال بالمليون دينار |
|---|---|---|---|
| 1 | التأمين الأردنية | 1951 | 30 |
| 2 | ميتلايف اليكو | 1958 | 4 |
| 3 | الشرق الاوسط للتأمين | 1962 | 21 |
| 4 | التأمين الوطنية | 1965 | 8 |
| 5 | المتحدة للتأمين | 1972 | 8 |
| 6 | المنارة للتأمين | 1973 | 21 |
| 7 | التأمين العربية . الأردن | 1975 | 8 |
| 8 | القدس للتأمين | 1975 | 8 |
| 9 | النسر العربي للتأمين | 1976 | 10 |
| 10 | دلتا للتأمين | 1976 | 8 |
| 11 | اليرموك للتامين | 1980 | 8 |
| 12 | الأراضي المقدسة للتأمين | 1980 | 4 |
| 13 | فيلادلفيا للتأمين | 1980 | 4 |
| 14 | العرب للتأمين على الحياة والحوادث | 1980 | 8 |
| 15 | الاتحاد العربي الدولي للتأمين | 1985 | 8 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 16 | الضامنون العرب | 1996 | 4 |
| 17 | الاردن الدولية للتأمين | 1996 | 18 |
| 18 | العربية الاردنية للتأمين | 1996 | 9 |
| 19 | الشرق العربي للتأمين | 1996 | 17.5 |
| 20 | الأولى للتأمين | 2008 | 24 |

## (3 . 5): وحدة التحليل

تمثلت وحدة التحليل (الفئة المستهدفة) من المديرين من المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا العاملين في الشركات مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (220) فرد. وقد تم توزيع (220) إستبانة على وحدة التحليل، استرجع منها (193) بنسبة (87.72%). وبعد فحص الاستبانات لبيان مدى صلاحيتها للتحليل الإحصائي، استبعد منها (12) استبانة لعدم صلاحيتها لعملية التحليل الإحصائي. وبهذا يصبح إجمالي عدد الاستبانات الصالحة لعملية التحليل الإحصائي (181) استبانة بنسبة (93.78%) من إجمالي عدد الاستبانات المسترجعة. وكما هو موضح بالجدول (3 . 2).

**الجدول (3 . 2)**

**عدد الاستبانات الموزعة والمسترجعة**

| ت | الإدارة | عدد الاستبانات الموزعة | عدد الاستبانات المسترجعة | عدد الاستبانات الصالحة للتحليل |
|---|---|---|---|---|
| 1 | العليا | 40 | 29 | 27 |
| | الوسطى | 80 | 67 | 61 |
| | الدنيا | 100 | 97 | 93 |
| المجموع | | 220 | 193 | 181 |

## (3 . 6): وصف المتغيرات الديمغرافية لأفراد وحدة التحليل

توضح الجداول (3 . 3) ، (3 . 4) ، (3 . 5) ، (3 . 6) ، (3 . 7) المتغيرات الديمغرافية لوحدة التحليل من حيث (الجنس ؛ والعمر ؛ والمؤهل العلمي ؛ وعدد سنوات الخبرة ؛ والمستوى الإداري).

فقد بينت النتائج المعروضة في الجدول (3 . 3) أن 60% من أفراد وحدة التحليل هم من الذكور، وما نسبته 40% هم من الإناث.

**الجدول (3 . 3)**

**يوضح توزيع أفراد وحدة التحليل حسب متغير الجنس**

| المتغير | الفئة | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|---|---|---|---|
| الجنس | ذكر | 109 | 60 |
| | أنثى | 72 | 40 |
| المجموع | | 181 | 100 |

ويبين الجدول (3 . 4) أن 18% من أفراد وحدة التحليل هم ممن تقل أعمارهم عن 30 سنة، وأن 23% من أفراد وحدة التحليل هم ممن تتراوح أعمارهم من 30 إلى أقل من 35 سنة، كما أظهرت النتائج أن 26% من أفراد وحدة التحليل هم ممن تتراوح أعمارهم من 35 إلى أقل من 40 سنة، وأن 21% من أفراد وحدة التحليل هم ممن تتراوح أعمارهم من 40 إلى أقل من 44 سنة، وأخيراً، تبين أن نسبة افراد وحدة التحليل ممن تزيد أعمارهم عن 45 سنة فأكثر ما مجمله 12%.

## الجدول (3 . 4)

### يوضح توزيع أفراد وحدة التحليل حسب متغير العمر

| المتغير | الفئة | التكرار | النسبة المئوية (%) |
| --- | --- | --- | --- |
| العمر | أقل من 30 سنة | 33 | 18 |
| | من 30 – أقل من 35 سنة | 41 | 23 |
| | من 35– أقل من 40 سنة | 47 | 26 |
| | من 40– أقل من 44 سنة | 39 | 21 |
| | 45 سنة فأكثر | 21 | 12 |
| المجموع | | 181 | 100 |

كما يوضح الجدول (3 . 5) أن 56% من من أفراد وحدة التحليل هم من حملة شهادة البكالوريوس في إختصاصاتهم، وأن 12% من افراد وحدة التحليل هم من حملة درجة الدبلوم في إختصاصاتهم، كما بينت النتائج أن نسبة افراد وحدة التحليل من حملة درجة الدراسات العليا في إختصاصاتهم 32%.

**الجدول (3 . 5)**

**يوضح توزيع أفراد وحدة التحليل حسب متغير المؤهل العلمي**

| المتغير | الفئة | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|---|---|---|---|
| المؤهل العلمي | دبلوم | 21 | 12 |
| | بكالوريوس | 102 | 56 |
| | دراسات عليا | 58 | 32 |
| المجموع | | 181 | 100 |

وبالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة، فقد أظهرت النتائج والموضحة بالجدول (3 . 6) أن ما نسبته 18% من أفراد وحدة التحليل هم ممن تقل عدد سنوات خبرتهم العملية عن 5 سنوات، وأن 31% هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 5 . أقل من 10 سنوات، وأن 34% هم ممن تتراوح عدد سنوات خبرتهم العملية من 10 . أقل من 15 سنة، واخيراً، تبين أن إجمالي النسبة المئوية للمبحوثين من أفراد وحدة التحليل ممن لديهم خبرة أكثر من 15 سنة بلغت 17%.

**الجدول (3 . 6)**

**يوضح توزيع أفراد وحدة التحليل حسب متغير عدد سنوات الخبرة**

| المتغير | الفئة | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|---|---|---|---|
| عدد سنوات الخبرة | أقل من 5 سنوات | 33 | 18 |
| | من 5 – أقل من 10 سنوات | 56 | 31 |
| | من 10– أقل من 15 سنة | 61 | 34 |
| | أكثر من 15 سنة | 31 | 17 |
| المجموع | | 181 | 100 |

وأخيراً، وبما يرتبط بمتغير بالمستوى الإداري وكما هو موضح بالجدول (3 . 7) فقد تبين أن 15% من أفراد وحدة التحليل هم من المديرين العامين ومساعديهم، وأن 34% من افراد وحدة التحليل هم من مديري الوحدات والدوائر، وأن 51% من افراد وحدة التحليل هم من رؤساء الأقسام والمشرفين.

**الجدول (3 . 7)**

**يوضح توزيع أفراد وحدة التحليل حسب متغير المستوى الإداري**

| المتغير | الفئة | التكرار | النسبة المئوية (%) |
|---|---|---|---|
| المستوى الإداري | إدارة عليا (مدير عام، مساعد مدير عام) | 27 | 15 |
| | إدارة وسطى (مدير وحدة، مدير دائرة) | 61 | 34 |
| | إدارة دنيا (رئيس قسم، مشرف) | 93 | 51 |
| المجموع | | 181 | 100 |

## (3 . 7): أدوات الدراسة ومصادر الحصول على البيانات والمعلومات

لتحقيق أهداف الدراسة لجأت الباحثة إلى استخدام مصدرين أساسيين لجمع المعلومات، وهما:

المصادر الثانوية، حيث توجهت الباحثة في معالجة الإطار النظري للدراسة إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب والمراجع العربية والاجنبية ذات العلاقة، والدوريات والمقالات والتقارير، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة، والبحث والمطالعة في مواقع الانترنت المختلفة. وكان هدف الباحثة من اللجوء للمصادر

الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت في موضوعات الدراسة الحالية.

المصادر الاولية، لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة التي قامت الباحثة بتطويرها كاداة رئيسية للدراسة، والتي شملت على عدد من العبارات عكست أهداف الدراسة وأسئلتها، والتي قام المبحوثون بالإجابة عليها، وتم إستخدام مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale، بحيث أخذت كل إجابة أهمية نسبية. ولأغراض التحليل تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS

وتضمنت الإستبانة أربعة أجزاء، هي:

الجزء الأول: الجزء الخاص بالمتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة من خلال (5) متغيرات وهي (الجنس ؛ والعمر ؛ والمؤهل العلمي ؛ وعدد سنوات الخبرة ؛ والمستوى الإداري) لغرض وصف خصائص وحدة المعاينة والتحليل.

الجزء الثاني: تضمن مقياس التعلم الاستراتيجي عبر أربعة أبعاد رئيسة، وهي (توليد المعرفة الاستراتيجية، توزيع المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية وتنفيذ المعرفة الاستراتيجية) و(18) فقرة لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

| التعلم الاستراتيجي | توليد المعرفة الاستراتيجية | توزيع المعرفة الاستراتيجية | تفسير المعرفة الاستراتيجية | تنفيذ المعرفة الاستراتيجية |
|---|---|---|---|---|
| عدد الفقرات | 4 | 5 | 5 | 4 |

| ترتيب الفقرات حسب الاستبانة | 4 . 1 | 9 . 5 | 14 . 10 | 18 . 15 |
|---|---|---|---|---|

الجزء الثالث: تضمن مقياس المرونة الاستراتيجية عبر بعدين رئيسيين، وهما(مرونة الموارد ومرونة القدرات) و(8) فقرات لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

| المرونة الاستراتيجية | مرونة الموارد | مرونة القدرات |
|---|---|---|
| عدد الفقرات | 4 | 4 |
| ترتيب الفقرات حسب الاستبانة | 22 . 19 | 26 . 23 |

الجزء الرابع: تضمن مقياس الميزة التنافسية عبر ثلاثة أبعاد رئيسة، وهي (إستغلال الفرص المتاحة بالسوق، مواجهة تهديدات المنافسين وتخفيض التكاليف) و(9) فقرات لقياسها، مقسمة على النحو الآتي:

| الميزة التنافسية | إستغلال الفرص المتاحة بالسوق | مواجهة تهديدات المنافسين | تخفيض التكاليف |
|---|---|---|---|
| عدد الفقرات | 3 | 3 | 3 |
| ترتيب الفقرات حسب الاستبانة | 29 . 27 | 32 . 30 | 35 . 33 |

وتراوح مدى الاستجابة من (1 . 5) وفق مقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale كالأتي:

| بدائل الإجابة | أوافق بشدة | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق على الإطلاق |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| الدرجة | (5) | (4) | (3) | (2) | (1) |

وبهذا تكونت الإستبانة (أداة الدراسة) وبشكلها النهائي من (35) فقرة بمقياس ليكرت الخماسي Five Likert Scale.

## (3 . 8): المعالجات الإحصائية المستخدمة

للإجابة عن أسئلة الدراسة وإختبار فرضياتها لجأت الباحثة إلى الرزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية Statistical Package for Social Sciences الإصدار الحادي والعشرين . SPSS Ver.21 بالإضافة إلى استخدام برنامج تحليل المسار Amos Ver.21 المدعم ببرنامج الرزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية. وقد قامت الباحثة من خلالهما بتطبيق الأساليب التالية:

أساليب الإحصاء الوصفي، والمتضمنة:

- التكرارات والنسب المئوية Frequencies & Percent بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة وتحليل خصائص وحدة المعاينة والتحليل ديموغرافياً.
- المتوسطات الحسابية Arithmetic Mean لتحديد مستوى إستجابة أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن متغيراتها.
- الإنحراف المعياري Standard Deviation لقياس درجة تباعد إستجابات أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن وسطها الحسابي.
- معادلة طول الفئة والتي تقضي بقياس مستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة، والذي تم إحتسابه وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{\text{العلامة القصوى} - \text{العلامة الدنيا}}{3}$$

$$\text{مدى التطبيق} = \frac{1-5}{3} = 1.33$$

وبناء على ذلك يكون:

الأهمية المنخفضة من 1 . أقل من 2.33

الأهمية المتوسطة من 2.33 . لغاية 3.66

الأهمية المرتفعة من 3.67 فأكثر.

أساليب الإحصاء الإستدلالي، والمتضمنة:

- التحليل التوكيدي Confirmatory Factor Analysis الذي يعد أحد تطبيقات أنموذج المعادلة البنائية Structural Equation Model وبعكس التحليل العاملي الاستكشافي Exploratory Factor Analysis يتيح التحليل العاملي التوكيدي الفرصة لتحديد وإختبار صحة نماذج معينة للقياس، والتي يتم بناؤها في ضوء أسس نظرية سابقة، وتتمثل الإجراءات المتبعة في التحليل العاملي التوكيدي في تحديد الأنموذج المفترض . الأنموذج البنائي . والذي يتكون من المتغيرات الكامنة Latent Variables أو المتغيرات غير المقاسة والمتغيرات المقاسة.
- معامل كرونباخ ألفا Cronbach Alpha لقياس ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) ومقدار الإتساق الداخلي لها. ودرجة مصداقية الإجابات عن فقرات الاستبانة.
- معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor واختبار التباين المسموح Tolerance للتأكد من عدم وجود تعددية ارتباط Multicollinearity بين المتغيرات المستقلة.
- إختبار T لعينة واحدة One sample T-test وذلك للتحقق من معنوية فقرات الإستبانة المعدة مقارنة بالوسط الفرضي.
- تحليل الإنحدار المتعدد Multiple Regression analysis وذلك للتحقق من أثر مجموعة من المتغيرات المستقلة على متغير تابع واحد.
- تحليل الإنحدار البسيط Simple Regression analysis وذلك للتحقق من تأثير متغير مستقل واحد على متغير تابع واحد.

- تحليل المسار باستخدام برنامج Amos وذلك للتعرف على أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية.

## (3 . 9): صدق أداة الدراسة وثباتها

### (3 . 9 . 1): صدق أداة الدراسة

#### (3 . 9 . 1 . 1): الصدق الظاهري

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين تألفت من (5) أستاذاً من أعضاء الهيئة التدريسية متخصصين في إدارة الأعمال والتسويق وأسماء المحكمين بالملحق رقم (1)، وقد تمت الاستجابة لآراء المحكمين وتم إجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرج الاستبيان في صورته النهائية كما موضح بالملحق رقم (2).

#### (3 . 9 . 1 . 2): صدق البناء

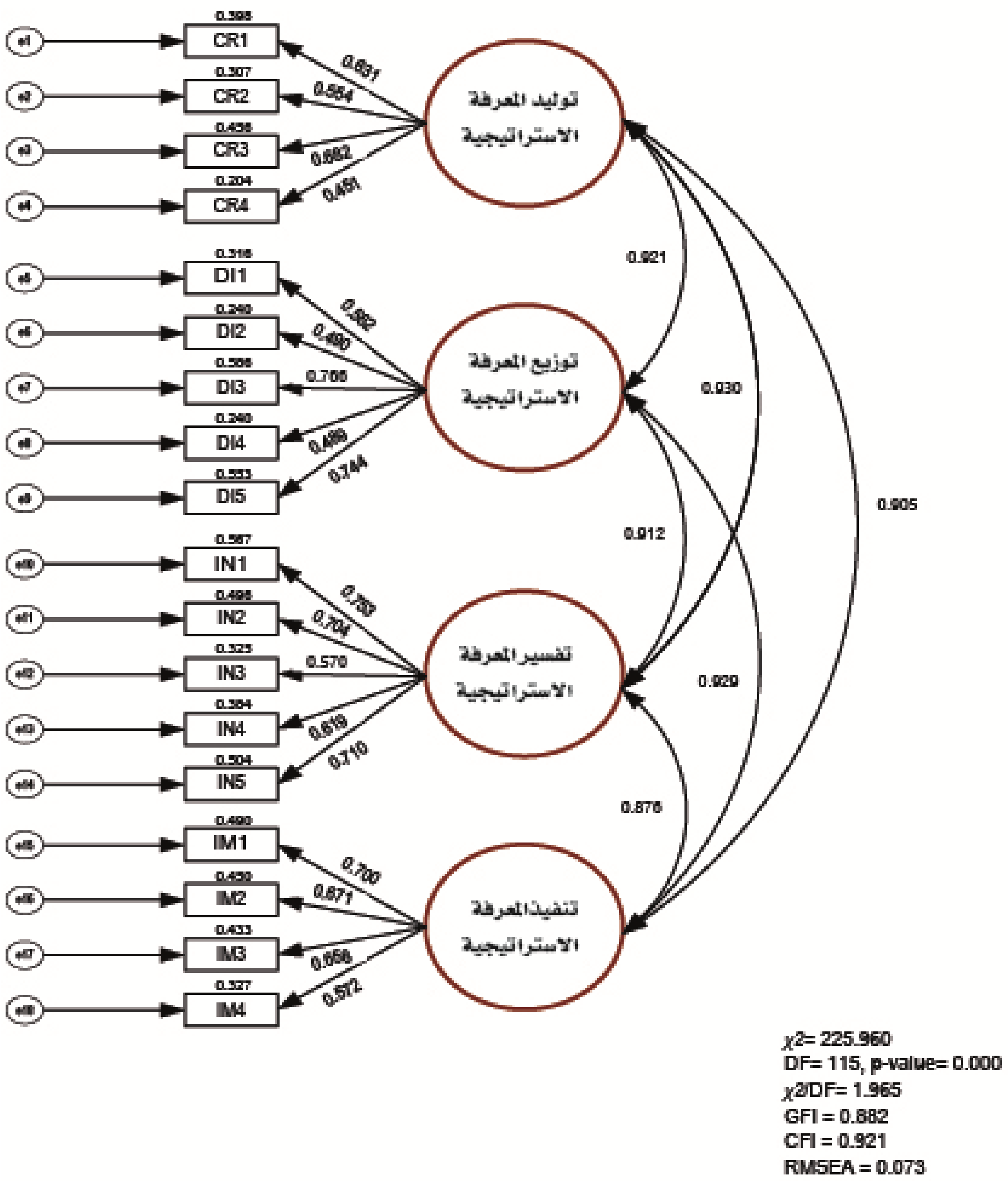
إذ انه قبل القيام بتطبيق الإستبانة (أداة الدراسة) وبشكلها الأولي، قامت الباحثة بإجراء التحليل العاملي التوكيدي Confirmatory Factor Analysis، وذلك للتحقق من الصدق البنائي للمقياس، إذ تتمثل الإجراءات المتبعة في التحليل العاملي التوكيدي في تحديد الأنموذج المفترض (الأنموذج البنائي) والذي يتكون من المتغيرات الكامنة Latent Variables أو

المتغيرات غير المقاسة أو المتغيرات الخارجية Exogenous Variables وهى تمثل الأبعاد المفترضة للمقياس، ومنها تخرج أسهمُ متجهة إلى النوع الثاني من المتغيرات والتي تعرف بالمتغيرات المقاسة أو المتغيرات التابعة أو المتغيرات الداخلية Endogenous Variables والتي تمثل العبارات الخاصة بكل بعد أو الأبعاد الخاصة بكل عامل عام، وهنا يفترض أن العبارات مؤشرات للمتغيرات الكامنة (صلاح الدين، 2000، 504–507). وفي حالة أن التحليل العاملي التوكيدي حقق الأنموذج المفترض للمقياس مؤشرات جودة المطابقة المقبولة فإنه يمكن الحكم على صدق عباراته، أو صدق أبعاده في حالة التحليل العاملي التوكيدي من الدرجة الثانية وفي ضوء الأوزان الإنحدارية المعيارية والتي تعرف بمعاملات الصدق أو التشبع على المتغير الكامن يمكن تحديد قيمة معينة يتم رفض التشبعات التي تقل عن (0.4) وكذلك يمكن الحكم على صدق العبارات في ضوء النسبة الحرجة وتشير إلى دلالة الفرق بين تأثير العبارة (الوزن الإنحداري) والتأثير الصفري (Hair, et..al, 2010: 116). وعند إجراء التحليل العامل التوكيدي لمتغير التعلم الاستراتيجي بأبعاده، أظهرت النتائج أن قيمة $Chi^2$ بعد إجراء بعض العلاقات بين مؤشرات قياس متغيرات التعلم الاستراتيجي بلغت (225.960)، وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وقد بلغت قيمة الحد الأدنى للتناقض *Minimum Discrepancy* والتي هي عبارة عن حاصل قسمة قيمة $Chi^2$ على درجات الحرية DF (1.965) وهو ما يعكس مستوى المواءمة الجيد، حيث إقترح Arbuckle (2008) أن قيمة الحد الأدنى للتناقض من المفترض أن تتراوح ما بين القيمة (1) كحد أدنى والقيمة (5) كحد أعلى. وبلغت قيمة

*Goodness of Fit Index* (***GFI***) وهو مؤشر مواءمة الجودة ما قيمته (0.882) وهو مقارب لقيمة الواحد الصحيح (المواءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن *Comparative Fit Index* (***CFI***) (0.921) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي *Root Mean Square Error of Approximation* (***RMSEA***) (0.073) وهي مقاربة لقيمة الصفر. وهذا يؤشر جودة المطابقة وصدق فقرات مقياس التعلم الاستراتيجي، حيث أن معاملات الصدق تجاوزت النسبة المحددة وهي (0.4 عادة). وكما هو موضح بالشكل (3 . 1).

الشكل (3 . 1)

التحليل العاملي التوكيدي للتعلم الاستراتيجي بأبعاده



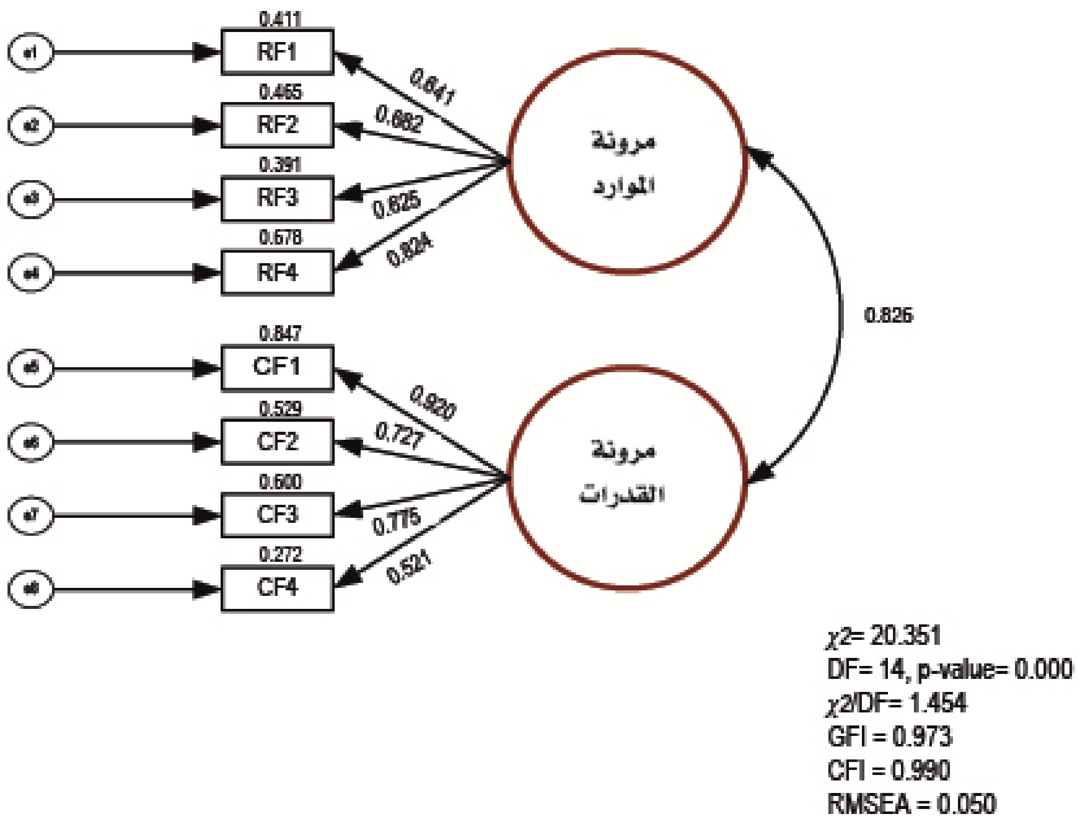
وقد بلغت قيمة متوسط الإختلاف المستخلص *Average Variance Extracted* لأبعاد للتعلم الاستراتيجي لتوليد المعرفة الاستراتيجية (0.598) و(0.511) لتوزيع المعرفة الاستراتيجية و(0.588) لتفسير المعرفة الاستراتيجية و(0.534) لتنفيذ المعرفة الاستراتيجية، وقد بلغت قيم الثبات المركب *Composite Reliability* (0.796) ؛ (0.837) ؛ (0.877) و(0.819) على التوالي. وهو ما اكد عليه (Hair, et..al, 2010) بالإشارة إلى أن قيمة الثبات المركب *Composite Reliability* من المفترض أن تتجاوز (0.70) وأن قيمة متوسط الإختلاف المستخلص *Average Variance Extracted* من المفترض أن تتجاوز (0.50).

كما أظهرت نتائج التحليل العاملي التوكيدي للمرونة الاستراتيجية أن قيمة $Chi^2$ بلغت (20.351)، وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وقد بلغت قيمة الحد الأدنى للتناقض *Minimum Discrepancy* والتي هي عبارة عن حاصل قسمة قيمة $Chi^2$ على درجات الحرية DF (1.454) وهو ما يعكس مستوى المواءمة الجيد، حيث إقترح Arbuckle (2008) أن قيمة الحد الأدنى للتناقض من المفترض أن تتراوح ما بين القيمة (1) كحد أدنى والقيمة (5) كحد أعلى. وبلغت قيمة *Goodness of Fit Index* (***GFI***) وهو مؤشر مواءمة الجودة ما قيمته (0.973) وهو مقارب لقيمة الواحد الصحيح (المواءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن *Comparative Fit Index* (***CFI***) (0.990) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي *Root Mean Square Error of Approximation* (***RMSEA***) (0.050) وهي مقاربة لقيمة الصفر. وهذا يؤشر جودة المطابقة

وصدق فقرات مقياس المرونة الاستراتيجية، حيث أن معاملات الصدق تجاوزت النسبة المحددة وهي (0.4). وكما هو موضح بالشكل (3 . 2).

**الشكل (3 . 2)**

التحليل العاملي التوكيدي للمرونة الاستراتيجية بأبعادها




وقد بلغت قيمة متوسط الإختلاف المستخلص *Average Variance Extracted* لأبعاد المرونة الاستراتيجية (0.638) لمرونة الموارد و(0.601) لمرونة القدرات، وقد بلغت قيم الثبات المركب *Composite Reliability* (0.875) ؛ (0.865) على التوالي. وهو ما اكد عليه ( Hair,

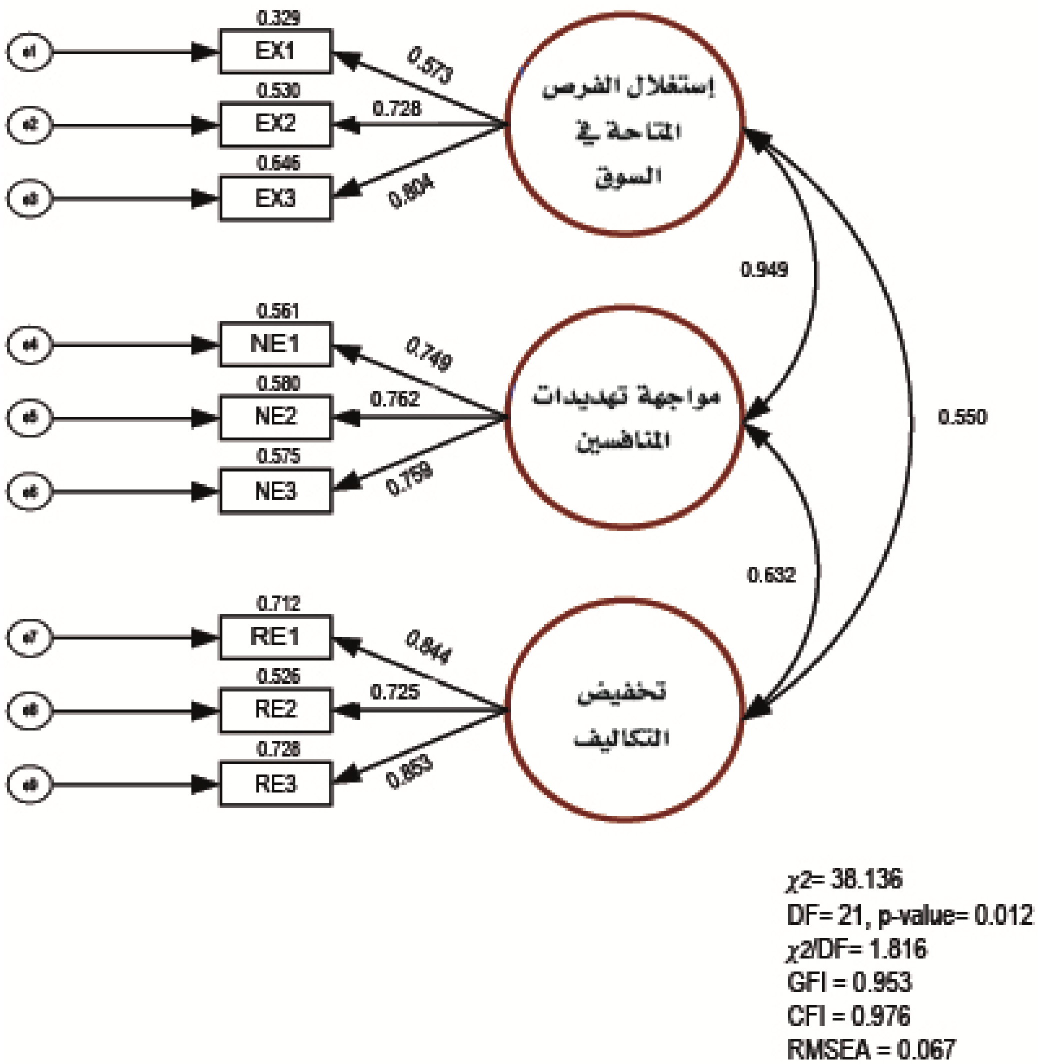
et..al, 2010) بالإشارة إلى أن قيمة الثبات المركب *Composite Reliability* من المفترض أن تتجاوز (0.70) وأن قيمة متوسط الإختلاف المستخلص *Average Variance Extracted* من المفترض أن تتجاوز (0.50).

واخيراً، أظهرت نتائج التحليل العاملي التوكيدي للميزة التنافسية أن قيمة $Chi^2$ بلغت (38.136)، وهي دالة عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$). وقد بلغت قيمة الحد الأدنى للتناقض *Minimum Discrepancy* والتي هي عبارة عن حاصل قسمة قيمة $Chi^2$ على درجات الحرية DF (1.816) وهو ما يعكس مستوى المواءمة الجيد، حيث إقترح Arbuckle (2008) أن قيمة الحد الأدنى للتناقض من المفترض أن تتراوح ما بين القيمة (1) كحد أدنى والقيمة (5) كحد أعلى. وبلغت قيمة *Goodness of Fit Index* (***GFI***) وهو مؤشر مواءمة الجودة ما قيمته (0.953) وهو مقارب لقيمة الواحد الصحيح (المواءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن *Comparative Fit Index* (***CFI***) (0.976) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغ الجذر التربيعي لمتوسطات الخطأ التقريبي *Root Mean Square Error of Approximation* (***RMSEA***) (0.067) وهي مقاربة لقيمة الصفر. وهذا يؤشر جودة المطابقة وصدق فقرات مقياس الميزة التنافسية، حيث أن معاملات الصدق تجاوزت النسبة المحددة وهي (0.4). وكما هو موضح بالشكل (3 . 3).

وقد بلغت قيمة متوسط الإختلاف المستخلص *Average Variance Extracted* لأبعاد الميزة التنافسية (0.663) لإستغلال الفرص المتاحة بالسوق و(0.712) لمواجهة تهديدات المنافسين و(0.696) لتخفبض التكاليف، وقد بلغت قيم الثبات المركب *Composite Reliability* (0.854) ؛ (0.881) ؛ (0.873) على التوالي. وهو ما اكد عليه ( Hair, et..al, 2010) بالإشارة إلى أن قيمة الثبات المركب *Composite Reliability* من المفترض أن تتجاوز (0.70) وأن قيمة متوسط الإختلاف المستخلص *Average Variance Extracted* من المفترض أن تتجاوز (0.50).

**الشكل (3 . 3)**

**التحليل العاملي التوكيدي للميزة التنافسية بأبعادها**



## (2 . 9 . 4): ثبات أداة الدراسة

قامت الباحثة باستخدام اختبار الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، لقياس مدى التناسق في إجابات المبحوثين على كل الأسئلة الموجودة في المقياس، وعلى الرغم من ان قواعد القياس في القيمة الواجب الحصول عليها غير محددة، إلا أن الحصول على (Alpha ≥ 0.60) يُعد في الناحية التطبيقية للعلوم الإدارية والإنسانية بشكل عام أمراً مقبولاً (Sekaran & Bougie, 2010: 184). والجدول (3 . 8) يبين نتائج أداة الثبات لهذه الدراسة.

الجدول (3 . 8)

معامل ثبات الاتساق الداخلي لأبعاد الاستبانة (مقياس كرونباخ ألفا)

| ت | البعد | عدد الفقرات | قيمة (α) ألفا |
|---|---|---|---|
| 1 | التعلم الاستراتيجي | 18 | 0.907 |
| 1 . 1 | توليد المعرفة الاستراتيجية | 4 | 0.651 |
| 2 . 1 | توزيع المعرفة الاستراتيجية | 5 | 0.747 |
| 3 . 1 | تفسير المعرفة الاستراتيجية | 5 | 0.824 |
| 4 . 1 | تنفيذ المعرفة الاستراتيجية | 4 | 0.668 |
| 2 | المرونة الاستراتيجية | 8 | 0.867 |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 1 . 2 | مرونة الموارد | 4 | 0.812 |
| 2 . 2 | مرونة القدرات | 4 | 0.779 |
| 3 | الميزة التنافسية | 9 | 0.870 |
| 1 . 3 | إستغلال الفرص المتاحة بالسوق | 3 | 0.741 |
| 2 . 3 | مواجهة تهديدات المنافسين | 3 | 0.798 |
| 3 . 3 | تخفيض التكاليف | 3 | 0.782 |

إذ يوضح الجدول (3 . 8) قيم الثبات لمتغيرات الدراسة الرئيسة والتي تراوحت بين (0.867) للمرونة الاستراتيجية كحد أدنى، و (0.907) للتعلم الاستراتيجي كحد أعلى. وتدل مؤشرات كرونباخ ألفا Cronbach Alpha أعلاه على تمتع إداة الدراسة بصورة عامة بمعامل ثبات عال وبقدرتها على تحقيق أغراض الدراسة وفقاً لـ (Sekaran & Bougie, 2010: 184).

# الفصل الرابع

# وصف متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات

**(4 . 1):** المقدمـــة

**(4 . 2):** وصف متغيرات الدراسة

**(4 . 3):** تحليل مدى ملائمة البيانات لاختبار فرضيات الدراسة

**(4 . 4):** إختبار فرضيات الدراسة

## (4 . 1): المقدمـــة

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد عينة الدراسة عن المتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال عرض المؤشرات الإحصائية الآولية لإجاباتهم من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل متغيرات الدراسة والأهمية النسبية، كما يتناول الفصل اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

## (4 . 2): وصف متغيرات الدراسة

### (4 . 2 . 1): التعلم الاستراتيجي في شركات التأمين محل الدراسة

لوصف وتحليل التعلم الاستراتيجي في شركات التأمين محل الدراسة (توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية وتنفيذ المعرفة الاستراتيجية)، لجأت الباحثة إلى إستخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، واختبار One Sample T-Test للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4 . 1) ؛ (4 . 2) ؛ (4 . 3) ؛ (4 . 4).

إذ يوضح الجدول (4 . 1) إجابات وحدة التحليل عن العبارات المتعلقة بتوليد المعرفة الاستراتيجية في شركات التأمين محل الدراسة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.751 . 4.237) بمتوسط كلي مقداره (3.957) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لتوليد المعرفة الاستراتيجية في شركات التأمين محل الدراسة. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تهدف الشركة من إكتسابها للمعرفة الخارجية تطوير أعمالها (الدخول في أسواق جديدة، تطوير خدمات جديدة)" بمتوسط حسابي بلغ (4.237) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.957)، وانحراف معياري بلغ (0.653)، فيما حصلت الفقرة "تحث الشركة العاملين على إكتساب أفكار جديدة قد تساعد في تطوير خدمات جديدة" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.751) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.957) وانحراف معياري (0.855).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول توليد المعرفة الاستراتيجية في شركات التامين محل الدراسة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول مستوى توليد المعرفة الاستراتيجية في شركات التامين محل الدراسة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول العبارات المكونة لتوليد المعرفة الاستراتيجية في شركات التامين محل الدراسة حيث كانت كافة

مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى توليد المعرفة الاستراتيجية في شركات التامين محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعاً.

## جدول (4 . 1)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى توليد المعرفة الاستراتيجية في شركات التأمين محل الدراسة

| ت | توليد المعرفة الاستراتيجية في شركات التأمين محل الدراسة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | Sig* مستوى الدلالة | ترتيب أهمية الفقرة | مستوى الأهمية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | تعمل الشركة على جمع المعلومات من السوق | 3.895 | 0.878 | 13.702 | 0.000 | 3 | مرتفعة |
| 2 | تهدف الشركة من إكتسابها للمعرفة الخارجية تطوير أعمالها (الدخول في أسواق جديدة، تطوير خدمات جديدة) | 4.237 | 0.653 | 25.492 | 0.000 | 1 | مرتفعة |
| 3 | تهتم الشركة بجمع المعلومات والأفكار الجديدة | 3.944 | 0.750 | 16.931 | 0.000 | 2 | مرتفعة |
| 4 | تحث الشركة العاملين على إكتساب أفكار جديدة قد تساعد في تطوير | 3.751 | 0.855 | 11.813 | 0.000 | 4 | مرتفعة |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | خدمات جديدة | | | | | | |
| المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتوليد المعرفة الاستراتيجية | | 3.957 | 0.552 | | | | |

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.645).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

كما يوضح الجدول (4 . 2) إجابات وحدة التحليل عن العبارات المتعلقة بتوزيع المعرفة الاستراتيجية في شركات التأمين محل الدراسة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.624 ـ 4.005) بمتوسط كلي مقداره (3.848) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لتوزيع المعرفة الاستراتيجية في شركات التأمين محل الدراسة. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يجتمع ممثلون عن الإدارات المختلفة داخل شركتنا بشكل منتظم لمناقشة كافة القضايا ذات الأهمية طويلة الأجل" بمتوسط حسابي بلغ (4.005) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.848)، وانحراف معياري بلغ (0.806)، فيما حصلت الفقرة "يسهل الوصول إلى والحصول على المعلومات ذات الأثر طويل الأجل من قبل الأفراد الذين يحتاجونها" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.624) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.848) وانحراف معياري (1.034).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول توزيع المعرفة الاستراتيجية في شركات التامين محل الدراسة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول مستوى توزيع المعرفة الاستراتيجية في شركات التامين محل

الدراسة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول العبارات المكونة لتوزيع المعرفة الاستراتيجية في شركات التامين محل الدراسة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى توزيع المعرفة الاستراتيجية في شركات التامين محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعاً.

## جدول (4 ـ 2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى توزيع المعرفة الاستراتيجية في شركات التأمين محل الدراسة

| ت | توزيع المعرفة الاستراتيجية في شركات التأمين محل الدراسة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | Sig* مستوى الدلالة | ترتيب أهمية الفقرة | مستوى الأهمية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 5 | تعمل الشركة على تعزيز ثقافة التشارك في المعلومات الضرورية | 3.884 | 0.961 | 12.363 | 0.000 | 3 | مرتفعة |
| 6 | يسهل الوصول إلى والحصول على المعلومات ذات الأثر طويل الأجل من قبل الأفراد | 3.624 | 1.034 | 8.123 | 0.000 | 5 | متوسطة |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | الذين يحتاجونها | | | | | | |
| 7 | يجتمع ممثلون عن الإدارات المختلفة داخل شركتنا بشكل منتظم لمناقشة كافة القضايا ذات الأهمية طويلة الأجل | 4.005 | 0.806 | 16.780 | 0.000 | 1 | مرتفعة |
| 8 | يتم تبادل المعلومات ذات الأهمية الضرورية بين الإدارات المختلفة في الشركة | 3.740 | 1.050 | 9.478 | 0.000 | 4 | مرتفعة |
| 9 | عندما يحصل أي قسم من أقسام الشركة على معلومات ذات أهمية طويلة الاجل يتم تعميمها على باقي أجزاء الشركة | 3.989 | 0.737 | 18.034 | 0.000 | 2 | مرتفعة |
| المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتوزيع المعرفة الاستراتيجية | | 3.848 | 0.653 | | | | |

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.645).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

ويبين الجدول (4 ـ 3) إجابات وحدة التحليل عن العبارات المتعلقة بتفسير المعرفة الاستراتيجية في شركات التأمين محل الدراسة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.817 . 4.088) بمتوسط كلي مقداره (3.979) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لتفسير المعرفة الاستراتيجية في شركات التأمين محل الدراسة. إذ

جاءت في المرتبة الأولى فقرة "يسعى كافة العاملين في الشركة إلى تفهم وجهات نظر بعضهم البعض حيال أي معلومات جديدة" بمتوسط حسابي بلغ (4.088) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.979)، وانحراف معياري بلغ (0.754)، فيما حصلت الفقرة "عندما تحصل الشركة على معلومات جديدة تكون أقسامها ودوائرها مستعدة لإعادة التفكير بالأهداف الأساسية لعملها" على المرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.817) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.979) وانحراف معياري (0.945).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول تفسير المعرفة الاستراتيجية في شركات التامين محل الدراسة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول مستوى تفسير المعرفة الاستراتيجية في شركات التامين محل الدراسة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول العبارات المكونة لتفسير المعرفة الاستراتيجية في شركات التامين محل الدراسة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى تفسير المعرفة الاستراتيجية في شركات التامين محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعاً.

## جدول (4 . 3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تفسير المعرفة الاستراتيجية في شركات التأمين محل الدراسة

| ت | تفسير المعرفة الاستراتيجية في شركات التأمين محل الدراسة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | Sig* مستوى الدلالة | ترتيب أهمية الفقرة | مستوى الأهمية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 10 | عندما تواجه الشركة معلومات جديدة ذات أهمية طويلة الاجل يجتمع المدراء لتحديد الآثار المحتملة لتلك المعلومات على الشركة | 4.005 | 0.679 | 19.922 | 0.000 | 3 | مرتفعة |
| 11 | يسعى كافة العاملين في الشركة إلى تفهم وجهات نظر بعضهم البعض حيال أي معلومات جديدة | 4.088 | 0.754 | 19.396 | 0.000 | 1 | مرتفعة |
| 12 | تبدئ أقسام ودوائر الشركة الإستعداد التام لإعادة النظر في قراراتها عند ظهور معلومات جديدة | 3.966 | 0.842 | 15.437 | 0.000 | 4 | مرتفعة |
| 13 | عندما تحصل الشركة على معلومات جديدة تكون أقسامها ودوائرها مستعدة لإعادة التفكير بالأهداف الأساسية لعملها | 3.817 | 0.945 | 11.632 | 0.000 | 5 | مرتفعة |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 14 | عادة ما يتم تقييم الأساليب المستخدمة في الشركة في تفسير المعلومات البيئية الخارجية الجديدة | 4.016 | 0.799 | 17.114 | 0.000 | 2 | مرتفعة |
| | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتفسير المعرفة الاستراتيجية | 3.979 | 0.620 | | | | |

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.645).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

وأخيراً، يظهر الجدول (4 . 4) إجابات وحدة التحليل عن العبارات المتعلقة بتنفيذ المعرفة الاستراتيجية في شركات التأمين محل الدراسة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.491 . 4.160) بمتوسط كلي مقداره (3.860) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لتنفيذ المعرفة الاستراتيجية في شركات التأمين محل الدراسة. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تستفيد الشركة من المعلومات البيئية الجديدة في تطوير وتعديل استراتيجياتها" بمتوسط حسابي بلغ (4.160) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (3.860)، وانحراف معياري بلغ (0.634)، فيما حصلت الفقرة "تتبنى الشركة التوصيات المقدمة من مختلف أقسامها ووحداتها التنظيمية بشأن كيفية الإستفادة من المعلومات البيئية الجديدة" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.491) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (3.860) وانحراف معياري (1.123).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول تنفيذ المعرفة الاستراتيجية في شركات التامين محل الدراسة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول مستوى تنفيذ المعرفة الاستراتيجية في شركات التامين محل الدراسة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول العبارات المكونة لتنفيذ المعرفة الاستراتيجية في شركات التامين محل الدراسة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى تنفيذ المعرفة الاستراتيجية في شركات التامين محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعاً.

## جدول (4 . 4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تنفيذ المعرفة الاستراتيجية في شركات التأمين محل الدراسة

| ت | تنفيذ المعرفة الاستراتيجية في شركات التأمين محل الدراسة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | Sig* مستوى الدلالة | ترتيب أهمية الفقرة | مستوى الأهمية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 15 | تستخم الشركة المعلومات الضرورية التي إكتسبتها بهدف تحسين خدماتها | 4.027 | 0.784 | 17.616 | 0.000 | 2 | مرتفعة |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 16 | يتم إحداث تغييرات على أنظمة الشركة وإجراءات عملها في ضوء المعلومات البيئية الجديدة | 3.762 | 0.791 | 12.958 | 0.000 | 3 | مرتفعة |
| 17 | تستفيد الشركة من المعلومات البيئية الجديدة في تطوير وتعديل استراتيجياتها | 4.160 | 0.634 | 24.620 | 0.000 | 1 | مرتفعة |
| 18 | تتبنى الشركة التوصيات المقدمة من مختلف أقسامها ووحداتها التنظيمية بشأن كيفية الإستفادة من المعلومات البيئية الجديدة | 3.491 | 1.123 | 5.888 | 0.000 | 4 | متوسطة |
| المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتنفيذ المعرفة الاستراتيجية | | 3.860 | 0.603 | | | | |

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.645).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

## (4 . 2 . 2): المرونة الاستراتيجية في شركات التأمين محل الدراسة

لوصف وتحليل المرونة الاستراتيجية في شركات التأمين محل الدراسة (مرونة الموارد ؛ مرونة القدرات)، لجأت الباحثة إلى إستخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، واختبار One Sample T-Test للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4 . 5) ؛ (4 . 6).

إذ يوضح الجدول (4 . 5) إجابات وحدة التحليل عن العبارات المتعلقة بمرونة الموارد في شركات التأمين محل الدراسة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.033 . 4.265) بمتوسط كلي مقداره (4.168) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لمرونة الموارد في شركات التأمين محل الدراسة. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تلتزم الشركة بتوفير الموارد اللازمة في توظيف المعلومات الجديدة" بمتوسط حسابي بلغ (4.265) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.168)، وانحراف معياري بلغ (0.696)، فيما حصلت الفقرة "تمتلك الشركة موارد مرنة تمكنها من تطوير وتقديم وتسويق منتجات/خدمات مختلفة" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.033) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.168) وانحراف معياري (0.737).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول مرونة الموارد في شركات التامين محل الدراسة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول مستوى مرونة الموارد في شركات التامين محل الدراسة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول العبارات المكونة لمرونة الموارد في شركات التامين محل الدراسة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى مرونة الموارد في شركات التامين محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعاً.

## جدول (4 . 5)

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى مرونة الموارد في شركات التأمين محل الدراسة

| ت | مرونة الموارد في شركات التأمين محل الدراسة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | Sig* مستوى الدلالة | ترتيب أهمية الفقرة | مستوى الأهمية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 19 | تلتزم الشركة بتوفير الموارد اللازمة في توظيف المعلومات الجديدة | 4.265 | 0.696 | 24.445 | 0.000 | 1 | مرتفعة |
| 20 | تمكن موارد الشركة إدارتها من التعامل مع مدى واسع من الظروف البيئية المتغيرة | 4.132 | 0.733 | 20.777 | 0.000 | 3 | مرتفعة |
| 21 | تستخدم الشركة مواردها المتاحة في مجالات عديدة | 4.243 | 0.704 | 23.743 | 0.000 | 2 | مرتفعة |
| 22 | تمتلك الشركة موارد مرنة تمكنها من تطوير وتقديم وتسويق منتجات/خدمات مختلفة | 4.033 | 0.737 | 18.857 | 0.000 | 4 | مرتفعة |
| | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمرونة الموارد | 4.168 | 0.574 | | | | |

قيمة (t) الجدولية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ (1.645).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

كما يوضح الجدول (4 . 6) إجابات وحدة التحليل عن العبارات المتعلقة بمرونة القدرات فـي شـركات التـأمين محـل الدراسـة. حيـث تراوحـت المتوسـطات الحسـابية لهـذا المتغيـر بـين (4.016 . 4.060) بمتوسط كلي مقداره (4.038) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لمرونة القدرات في شركات التأمين محل الدراسة. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تمتاز الشركة بمقدرتها على تعظيم الفائدة من مواردها وإستغلالها الإستغلال الأمثل" بمتوسط حسابي بلغ (4.060) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.038)، وانحراف معياري بلـغ (0.739)، فيما حصلت الفقرة "تمتلك الشركة المقدرة على تنسيق إستخدام مواردها من قبل وحداتها وأقسامها الإدارية المختلفة" على المرتبة الرابعة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.016) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.038) وانحراف معياري (0.748).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول مرونة القدرات في شركات التامين محل الدراسة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول مستوى مرونة القدرات في شركات التامين محل الدراسة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول العبارات المكونة لمرونة القدرات في شركات التامين محل الدراسة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى مرونة القدرات في شركات التامين محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعاً.

## جدول (4 . 6)

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى مرونة القدرات في شركات التأمين محل الدراسة

| ت | مرونة القدرات في شركات التأمين محل الدراسة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | Sig* مستوى الدلالة | ترتيب أهمية الفقرة | مستوى الأهمية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 23 | تمتاز الشركة بمقدرتها على تعظيم الفائدة من مواردها وإستغلالها الإستغلال الأمثل | 4.060 | 0.739 | 19.309 | 0.000 | 1 | مرتفعة |
| 24 | تمتلك الشركة المقدرة على تنسيق إستخدام مواردها من قبل وحداتها وأقسامها الإدارية المختلفة | 4.016 | 0.748 | 18.263 | 0.000 | 4 | مرتفعة |
| 25 | تمتلك الشركة المقدرة على إستخدام مواردها في مجالات بديلة ومختلفة | 4.038 | 0.733 | 19.062 | 0.000 | 2 | مرتفعة |
| 26 | لدى الشركة مقدرة على تغيير إستخدام مواردها من مجال إلى آخر وبكلفة متدنية | 4.038 | 0.725 | 19.263 | 0.000 | 2 | مرتفعة |
| | المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمرونة القدرات | 4.038 | 0.571 | | | | |

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.645).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

**(4 . 2 . 3): الميزة التنافسية في شركات التأمين محل الدراسة**

لوصف وتحليل الميزة التنافسية في شركات التأمين محل الدراسة (إستغلال الفرص المتاحة بالسوق ؛ مواجهة تهديدات المنافسين ؛ وتخفيض التكاليف)، لجأت الباحثة إلى إستخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية، واختبار One Sample T–Test للتحقق من معنوية الفقرة وأهمية الفقرة، كما هو موضح بالجداول (4 . 7) ؛ (4 . 8) ؛ (4 . 9).

إذ يوضح الجدول (4 . 7) إجابات وحدة التحليل عن العبارات المتعلقة بإستغلال الفرص المتاحة بالسوق من قبل شركات التأمين محل الدراسة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (3.939 . 4.187) بمتوسط كلي مقداره (4.062) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لإستغلال الفرص المتاحة بالسوق من قبل شركات التأمين محل الدراسة. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تمتلك الشركة خطة استراتيجية تهدف لإستغلال مختلف الفرص المتاحة في البيئة الخارجية" بمتوسط حسابي بلغ (4.187) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.062)، وانحراف معياري بلغ (0.697)، فيما حصلت الفقرة "تمتلك الشركة المقدرة على إستغلال جميع الفرص الموجودة في السوق" على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.939) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.062) وانحراف معياري (0.803).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول إستغلال الفرص المتاحة بالسوق من قبل شركات التامين محل الدراسة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في

وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول مستوى إستغلال الفرص المتاحة بالسوق من قبل شركات التامين محل الدراسة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول العبارات المكونة لإستغلال الفرص المتاحة بالسوق من قبل شركات التامين محل الدراسة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى إستغلال الفرص المتاحة بالسوق من قبل شركات التامين محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعاً.

## جدول (4 . 7)

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى إستغلال الفرص المتاحة بالسوق من قبل شركات التأمين محل الدراسة

| ت | إستغلال الفرص المتاحة بالسوق من قبل شركات التأمين محل الدراسة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | Sig* مستوى الدلالة | ترتيب أهمية الفقرة | مستوى الأهمية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 27 | تمتلك الشركة المقدرة على إستغلال جميع الفرص الموجودة في السوق | 3.939 | 0.803 | 15.718 | 0.000 | 3 | مرتفعة |
| 28 | تمتلك الشركة خطة استراتيجية تهدف لإستغلال مختلف الفرص المتاحة في البيئة الخارجية | 4.187 | 0.697 | 22.906 | 0.000 | 1 | مرتفعة |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 29 | تستغل الشركة عدد أكبر من الفرص السوقية مقارنة مع منافسيها | 4.060 | 0.723 | 19.714 | 0.000 | 2 | مرتفعة |
| المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لإستغلال الفرص المتاحة يالسوق | | 4.062 | 0.603 | | | | |

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.645).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

كما يوضح الجدول (4 . 8) إجابات وحدة التحليل عن العبارات المتعلقة بمواجهة تهديدات المنافسين من قبل شركات التأمين محل الدراسة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.055 . 4.209) بمتوسط كلي مقداره (4.132) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لمواجهة تهديدات المنافسين من قبل شركات التأمين محل الدراسة. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تمتلك الشركة المقدرة على تجنب الآثار السلبية لتهديدات جميع المنافسين" بمتوسط حسابي بلغ (4.209) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.132)، وانحراف معياري بلغ (0.666)، فيما حصلت الفقرة "إن الشركة قادرة على تجنب تهديدات المنافسين" على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.055) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.132) وانحراف معياري (0.704).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول مواجهة تهديدات المنافسين من قبل شركات التامين محل الدراسة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في

وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول مستوى مواجهة تهديدات المنافسين من قبل شركات التامين محل الدراسة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول العبارات المكونة لمواجهة تهديدات المنافسين من قبل شركات التامين محل الدراسة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى مواجهة تهديدات المنافسين من قبل شركات التامين محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعاً.

**جدول (4 . 8)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى مواجهة تهديدات المنافسين من قبل شركات التأمين محل الدراسة**

| ت | مواجهة تهديدات المنافسين من قبل شركات التأمين محل الدراسة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | Sig* مستوى الدلالة | ترتيب أهمية الفقرة | مستوى الأهمية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 30 | تمتلك الشركة المقدرة على تجنب الآثار السلبية لتهديدات جميع المنافسين | 4.209 | 0.666 | 24.414 | 0.000 | 1 | مرتفعة |
| 31 | إن الشركة قادرة على تجنب تهديدات المنافسين | 4.055 | 0.704 | 20.139 | 0.000 | 3 | مرتفعة |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 32 | تقوم الشركة بدراسة تهديدات المنافسين وتحليلها | 4.132 | 0.678 | 22.464 | 0.000 | 2 | مرتفعة |
| المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لمواجهة تهديدات المنافسين | | 4.132 | 0.577 | | | | |

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.645).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

واخيراً، يظهر الجدول (4 . 9) إجابات وحدة التحليل عن العبارات المتعلقة بتخفيض التكاليف من قبل شركات التأمين محل الدراسة. حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذا المتغير بين (4.022 . 4.198) بمتوسط كلي مقداره (4.101) على مقياس ليكرت الخماسي الذي يشير إلى المستوى المرتفع لتخفيض التكاليف من قبل شركات التأمين محل الدراسة. إذ جاءت في المرتبة الأولى فقرة "تتبع الشركة استراتيجية تقليل التكاليف التشغيلية مقارنة مع المنافسين" بمتوسط حسابي بلغ (4.198) وهو أعلى من المتوسط الحسابي العام البالغ (4.101)، وانحراف معياري بلغ (0.852)، فيما حصلت الفقرة "تتبع الشركة استراتيجية تقليل التكاليف الثابتة مقارنة مع المنافسين" على المرتبة الثالثة والأخيرة بمتوسط حسابي (4.022) وهو أدنى من المتوسط الحسابي الكلي والبالغ (4.101) وانحراف معياري (0.856).

ويبين الجدول أيضاً التشتت المنخفض في استجابات أفراد وحدة التحليل حول تخفيض التكاليف من قبل شركات التامين محل الدراسة بفقراته وهو ما يعكس التقارب في وجهات نظر

أفراد وحدة التحليل حول مستوى تخفيض التكاليف من قبل شركات التامين محل الدراسة. ويشير الجدول أيضاً إلى التقارب في قيم المتوسطات الحسابية، إذ نلاحظ أنه من خلال مستويات الدلالة أنه لم تكن هناك اختلافات في وجهات نظر أفراد وحدة التحليل حول العبارات المكونة لتخفيض التكاليف من قبل شركات التامين محل الدراسة حيث كانت كافة مستويات الدلالة أقل من (0.05) لجميع الفقرات. وبشكل عام يتبين أن مستوى تخفيض التكاليف من قبل شركات التامين محل الدراسة من وجهة نظر وحدة التحليل كان مرتفعاً.

**جدول (4 . 9)**

**المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيم t ومستوى تخفيض التكاليف من قبل شركات التأمين محل الدراسة**

| ت | تخفيض التكاليف من قبل شركات التأمين محل الدراسة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة "t" المحسوبة | Sig* مستوى الدلالة | ترتيب أهمية الفقرة | مستوى الأهمية |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 33 | تتبع الشركة استراتيجية تقليل التكاليف الثابتة مقارنة مع المنافسين | 4.022 | 0.856 | 16.063 | 0.000 | 3 | مرتفعة |
| 34 | تتبع الشركة استراتيجية تقليل التكاليف التشغيلية مقارنة مع المنافسين | 4.198 | 0.852 | 18.919 | 0.000 | 1 | مرتفعة |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 35 | تعتمد الشركة على تقليل تكاليف عملياتها الوقائية للتفوق على المنافسين | 4.082 | 0.868 | 16.775 | 0.000 | 2 | مرتفعة |
| المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام لتخفيض التكاليف | | 4.101 | 0.716 | | | | |

قيمة (t) الجدولية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) (1.645).

تم حساب قيمة (t) الجدولية بالاستناد إلى الوسط الافتراضي للفقرة والبالغ (3).

## (4 . 3): تحليل مدى ملائمة البيانات لإفتراضات اختبار فرضيات الدراسة

قبل البدء في تطبيق تحليل الإنحدار لإختبار فرضيات الدراسة قامت الباحثة بإجراء بعض الإختبارات وذلك من أجل ضمان ملاءمة البيانات لإفتراضات تحليل الإنحدار، إذ تم التأكد من عدم وجود إرتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة Multicollinearity بإستخدام معامل تضخم التباين Variance Inflation Factor (VIF) وإختبار التباين المسموح به Tolerance لكل متغير من متغيرات الدراسة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين المسموح به (VIF) للقيمة (10). وأن تكون قيمة التباين المسموح به Tolerance أكبر من (0.05).

وتم التأكد أيضاً من إتباع البيانات للتوزيع الطبيعي Normal Distribution بإحتساب معامل الإلتواء Skewness، إذ إن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانت قيمة معامل الإلتواء تقل عن (±1)، والجدول رقم (4 . 10) يبين نتائج هذه الإختبارات.

## جدول (4 . 10)

### نتائج اختبار تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

| ت | التعلم الاستراتيجي | VIF | Tolerance | Skewness |
|---|---|---|---|---|
| 1 | توليد المعرفة الاستراتيجية | 2.268 | 0.441 | −0.341 |
| 2 | توزيع المعرفة الاستراتيجية | 2.401 | 0.417 | −0.611 |
| 3 | تفسير المعرفة الاستراتيجية | 2.191 | 0.456 | −0.518 |
| 4 | تنفيذ المعرفة الاستراتيجية | 2.787 | 0.359 | −0.777 |

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (4 . 10) عدم وجود تداخل خطي متعدد Multicollinearity بين أبعاد المتغير المستقل (التعلم الاستراتيجي)، وإن ما يؤكد ذلك قيم معيار إختبار معامل تضخم التباين (VIF) للأبعاد المتمثلة بـ (توليد المعرفة الاستراتيجية، توزيع المعرفة الاستراتيجية، تفسير المعرفة الاستراتيجية، وتنفيذ المعرفة الاستراتيجية) والبالغة (2.268 ؛ 2.401 ؛ 2.191 ؛ 2.787) على التوالي والتي تقل عن (10). كما يتضح أن قيم إختبار التباين المسموح به (Tolerance) تراوحت بين (0.359 . 0.456) وهي أكبر من (0.05) ويعد هذا مؤشراً على عدم وجود إرتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة. وقد تم التأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بإحتساب معامل الالتواء (Skewness) حيث كانت القيم أقل من (1).

وتأسيساً على ما تقدم وبعد التأكد من عدم وجود تداخل خطي بين أبعاد المتغير المستقل، وإن بيانات متغيرات الدراسة تخضع للتوزيع الطبيعي فقد أصبح بالإمكان إختبار فرضيات الدراسة في الشركات محل الدراسة.

### (4 . 4): إختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسة الأولى $HO_1$

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الاردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر التعلم الاستراتيجي بأبعاده (توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الاردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 . 11).

## جدول (4 . 11)

## نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التعلم الاستراتيجي بأبعاده في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الاردنية

| المتغير التابع | (R) الارتباط | ($R^2$) معامل التحديد | F المحسوبة | DF درجات الحرية | | Sig* مستوى الدلالة | β معامل الانحدار | | T المحسوبة | Sig* مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الميزة التنافسية لشركات التأمين الاردنية | 0.560 | 0.314 | 20.106 | الإنحدار | 4 | 0.000 | توليد المعرفة الاستراتيجية | 0.264 | 3.109 | 0.003 |
| | | | | البواقي | 176 | | توزيع المعرفة الاستراتيجية | 0.366 | 5.095 | 0.000 |
| | | | | | | | تفسير المعرفة الاستراتيجية | 0.239 | 2.590 | 0.010 |
| | | | | المجموع | 180 | | تنفيذ المعرفة الاستراتيجية | 0.287 | 3.749 | 0.001 |

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \le 0.05)$

يوضح الجدول (4 . 11) أثر التعلم الاستراتيجي بأبعاده (توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الاردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي بأبعاده (توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الاردنية، إذ بلغ معامل الارتباط $R$ (0.560) عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد $R^2$ فقد بلغ (0.314)، أي أن ما قيمته (0.314) من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الاردنية ناتج عن التغير في التعلم الاستراتيجي بأبعاده، كما بلغت قيمة درجة التأثير $\beta$ (0.264) لتوليد المعرفة الاستراتيجية، (0.366) لتوزيع المعرفة الاستراتيجية، (0.239) لتفسير المعرفة الاستراتيجية، (0.287) لتنفيذ المعرفة الاستراتيجية. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالتعلم الاستراتيجي بأبعاده يؤدي إلى زيادة في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الاردنية بقيمة (0.264) لتوليد المعرفة الاستراتيجية، (0.366) لتوزيع المعرفة الاستراتيجية، (0.239) لتفسير المعرفة الاستراتيجية، (0.287) لتنفيذ المعرفة الاستراتيجية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة $F$ المحسوبة والتي بلغت (20.106) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة $F$ الجدولية والبالغة (2.422). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الأولى، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الاردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

**الفرضية الرئيسة الثاني $HO_2$**

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على المرونة الاستراتيجية لشركات التأمين الاردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر التعلم الاستراتيجي بأبعاده (توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على المرونة الاستراتيجية لشركات التأمين الاردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 . 12).

## جدول (4 . 12)

## نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير التعلم الاستراتيجي بأبعاده على المرونة الاستراتيجية لشركات التأمين الاردنية

| المتغير التابع | (R) الارتباط | ($R^2$) معامل التحديد | F المحسوبة | DF درجات الحرية | | Sig* مستوى الدلالة | β معامل الانحدار | | T المحسوبة | Sig* مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| المرونة الاستراتيجية لشركات التأمين الاردنية | 0.764 | 0.583 | 61.542 | الإنحدار | 4 | 0.000 | توليد المعرفة الاستراتيجية | 0.297 | 3.445 | 0.000 |
| | | | | البواقي | 176 | | توزيع المعرفة الاستراتيجية | 0.472 | 6.366 | 0.000 |
| | | | | | | | تفسير المعرفة الاستراتيجية | 0.454 | 6.297 | 0.000 |
| | | | | المجموع | 180 | | تنفيذ المعرفة الاستراتيجية | 0.278 | 3.426 | 0.001 |

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول (4 . 12) أثر التعلم الاستراتيجي بأبعاده (توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على المرونة الاستراتيجية لشركات التأمين الاردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي بأبعاده (توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على المرونة الاستراتيجية لشركات التأمين الاردنية، إذ بلغ معامل الارتباط *R* (0.764) عند مستوى ( $\alpha \leq$ 0.05). أما معامل التحديد $R^2$ فقد بلغ (0.583)، أي أن ما قيمته (0.583) من التغيرات على المرونة الاستراتيجية لشركات التأمين الاردنية ناتج عن التغير في التعلم الاستراتيجي بأبعاده، كما بلغت قيمة درجة التأثير $\beta$ (0.297) لتوليد المعرفة الاستراتيجية، (0.472) لتوزيع المعرفة الاستراتيجية، (0.454) لتفسير المعرفة الاستراتيجية، (0.278) لتنفيذ المعرفة الاستراتيجية. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالتعلم الاستراتيجي بأبعاده يؤدي إلى زيادة في المرونة الاستراتيجية لشركات التأمين الاردنية بقيمة (0.297) لتوليد المعرفة الاستراتيجية، (0.472) لتوزيع المعرفة الاستراتيجية، (0.454) لتفسير المعرفة الاستراتيجية، (0.278) لتنفيذ المعرفة الاستراتيجية. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة *F* المحسوبة والتي بلغت (61.542) وهي دالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بالمقارنة مع قيمة *F* الجدولية والبالغة (2.422). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثانية، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على المرونة الاستراتيجية لشركات التأمين الاردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

الفرضية الرئيسة الثالثة $HO_3$

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية (مرونة الموارد ؛ مرونة القدرات) في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الاردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد للتحقق من أثر المرونة الاستراتيجية بأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الاردنية، وكما هو موضح بالجدول (4 . 13).

**جدول (4 . 13)**

**نتائج اختبار تحليل الانحدار المتعدد لتأثير المرونة الاستراتيجية بأبعادها في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الاردنية**

| المتغير التابع | (R) الارتباط | ($R^2$) معامل التحديد | F المحسوبة | DF درجات الحرية | | Sig* مستوى الدلالة | β معامل الانحدار | | T المحسوبة | Sig* مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| الميزة | 0.650 | 0.423 | 65.179 | الإنحدار | 2 | 0.000 | مرونة | 0.330 | 4.291 | 0.000 |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| التنافسية لشركات التأمين الاردنية | | | | البواقي | 178 | | الموارد | | | |
| | | | | المجموع | 180 | | مرونة القدرات | 0.381 | 4.948 | 0.000 |

*يكون التأثير ذا دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

يوضح الجدول (4 . 13) أثر المرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ؛ مرونة القدرات) في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الاردنية. إذ أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية المرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ؛ مرونة القدرات) في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الاردنية ، إذ بلغ معامل الارتباط $R$ (0.650) عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$. أما معامل التحديد $R^2$ فقد بلغ (.423)، أي أن ما قيمته (0.423) من التغيرات في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الاردنية ناتج عن التغير في الاستراتيجية بأبعادها، كما بلغت قيمة درجة التأثير $\beta$ (0.330) لمرونة الموارد، (0.381) لمرونة القدرات. وهذا يعني أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى الإهتمام بالمرونة الاستراتيجية بأبعادها يؤدي إلى زيادة في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الاردنية بقيمة (0.330) لمرونة الموارد، (0.381) لمرونة القدرات. ويؤكد معنوية هذا التأثير قيمة $F$ المحسوبة والتي بلغت (65.179) وهي دالة عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ بالمقارنة مع قيمة $F$ الجدولية والبالغة (3.046). وهذا يؤكد عدم صحة قبول الفرضية الرئيسة الثالثة، وعليه ترفض الفرضية العدمية (الصفرية)، وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ؛ مرونة القدرات) في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الاردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

**الفرضية الرئيسة الرابعة $HO_4$**

لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الاردنية بوجود المرونة الاستراتيجية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

لاختبار هذه الفرضية تم الاستعانة بتحليل المسار Path Analysis باستخدام برنامج Amos Ver. 21 المدعوم ببرنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS وذلك للتحقق من وجود تأثير للتعلم الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الاردنية بوجود المرونة الاستراتيجية، وكما هو موضح بالجدول (4 . 14). إذ يوضح الجدول (4 . 14) نتائج تحليل المسار لتأثير التعلم الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الاردنية بوجود المرونة الاستراتيجية. حيث أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الاردنية بوجود المرونة الاستراتيجية، إذ بلغت قيمة ($Chi^2$) المحسوبة (2.961)، وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبلغت قيمة Goodness of Fit Index (GFI) وهو مؤشر ملاءمة الجودة ما

قيمتـه (0.989) وهـو مقـارب إلـى قيمـة الواحـد صـحيح (الملاءمـة التامـة). وبنفس السياق بلـغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.992) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صـحيح. كما بلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.010) وهو يقترب من قيمة الصفر. فيما بلغ التأثير المباشر للتعلم الاستراتيجي على المرونة الاستراتيجية (0.736). وهو ما يشير إلى أن التعلم الاستراتيجي يؤثر على المرونة الاستراتيجية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالتعلم الاستراتيجي من شأنه توليد تأثير على المرونة الاستراتيجية. كما بلغ التأثير المباشر للمرونة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الاردنية (0.650) وهو ما يعني أن المرونة الاستراتيجية تؤثر في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الاردنية، وبالتالي فإن زيادة الاهتمام بالمرونة الاستراتيجية من شأنه توليد تأثير في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الاردنية. وقد بلغ التأثير غير المباشر للتعلم الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الاردنية بوجود المرونة الاستراتيجية متغير وسيط (0.478)، وهو ما يؤكد الدور الوسيط الذي تلعبه المرونة الاستراتيجية في تأثير التعلم الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الاردنية. وبلغت قيمة معامل التحديد Squared Multiple Correlations ($R^2 = 0.542$) للمرونة الاستراتيجية أي أن ما قيمته (0.542) من التغيرات في المرونة الاستراتيجية لشركات التأمين الاردنية محل الدراسة ناتج عن التغير في التعلم الاستراتيجي لهذه الشركات، كما بلغ معامل التحديد Squared Multiple Correlations ( =

$R^2$ 0.422) للميـزة التنافسـية أي أن مـا قيمتـه (0.422) مـن التغيـرات فـي الميـزة التنافسـية لشـركات التـأمين الاردنيـة محـل الدراسـة نـاتج عـن التغيـر فـي المرونـة الاسـتراتيجية لهـذه الشـركات. وقـد بلغـت قيمـة المسـار الحـرج Critical Ratio (T المحسـوبة) لمسـار (الـتعلم الاستراتيجي ← المرونـة الاسـتراتيجية) (14.586) و (11.471) لمسار (المرونـة الاسـتراتيجية ← الميزة التنافسية) وهما ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، وهذه النتيجة تشير إلى أن هنـاك تـأثيراً للـتعلم الاسـتراتيجي فـي تحقيـق الميـزة التنافسـية لشـركات التـأمين الاردنيـة بوجـود المرونـة الاسـتراتيجية. إذ إن زيـادة الاهتمـام بـالتعلم الاسـتراتيجي فـي شـركات التـأمين الاردنيـة محل الدراسة من شأنه توليد تأثير على المرونة الاستراتيجية لهذه الشركات وميزتها التنافسية. وهي نتيجـة عمليـة تسـاهم بتحقيق جزء من أهداف الدراسـة. وعليـه ترفض الفرضـية الصـفرية (العدمية) الرئيسة الرابعة وتقبل الفرضية البديلة التي تنص على:

وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الاردنية بوجود المرونة الاستراتيجية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

## جدول (4 . 14)

## نتائج اختبار تحليل المسار للتحقق من الأثر المباشر وغير المباشر للتعلم الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الاردنية بوجود المرونة الاستراتيجية متغير وسيط

| البيان | $Chi^2$ المحسوبة | GFI | CFI | RMSEA | Sig* مستوى الدلالة | Direct Effect قيم معاملات التأثير المباشر | | Indirect Effect قيمة معامل التأثير غير المباشر | المسار | T المحسوبة | Sig* مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| التعلم الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية بوجود المرونة الاستراتيجية | 2.961 | 0.989 | 0.992 | 0.010 | 0.000 | التعلم الاستراتيجي على المرونة الاستراتيجية | 0.736 | *0.478 | SF ← SL | 14.586 | 0.000 |
| | | | | | | المرونة الاستراتيجية على الميزة التنافسية | 0.650 | | CA ← SF | 11.471 | 0.000 |

GFI : Goodness of Fit Index must Proximity to one — مؤشر ملاءمة الجودة ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

CFI : Comparative Fit Index must Proximity to one — مؤشر المواءمة المقارن ومن المفترض أن يقترب من الواحد صحيح

| | | | |
|---|---|---|---|
| RMSEA | : | Root Mean Square Error of Approximation | مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي ومن المفترض أن تكون قيمتها محصورة بين 0.05 ، 0.08 |
| SL | : | Strategic Learning | التعلم الاستراتيجي |
| SF | : | Strategic Flexibility | المرونة الاستراتيجية |
| CA | : | Competitive Advantage | الميزة التنافسية |

* The Indirect effect is multiplied by the direct effect values between variables

* التأثير غير المباشر عبارة عن حاصل ضرب معاملات قيم التأثير المباشر بين المتغيرات

وإستناداً إلى النتائج المعروضة، ولبناء أنموذج مقترح يعرض الاوزان الإنحدارية والتأثيرية لكل متغير من المتغيرات المبحوثة. تم استخدام أنموذج المعادلات الهيكلية Structural Equation Model. إذ أظهرت النتائج أن قيمة $Chi^2$ بلغت (26.513) وهي ذات دلالة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). وبلغ قيمة مؤشر ملاءمة الجودة Goodness of Fit Index (GFI) (0.950) وهو مقارب لقيمة الواحد صحيح (الملاءمة التامة). وبنفس السياق بلغ مؤشر المواءمة المقارن Comparative Fit Index (CFI) (0.973) وهو مقارب إلى قيمة الواحد صحيح. وبلغت قيمة مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) (0.014) وهي تقترب من قيمة الصفر. وهو ما يؤشر أن الأنموذج دال إحصائياً (الموائمة التامة). وكما هو موضح بالجدول (4 . 15) والشكل (4 . 1).

## جدول (4 . 15)

## التأثير المباشر وغير المباشر بين متغيرات الدراسة مجتمعة ونتائج المواءمة التامة للتاثير الكلي بين متغيرات الدراسة

| المتغيرات | | | نوع التأثير | قيمة التأثير | مستوى الدلالة |
|---|---|---|---|---|---|
| التعلم الاستراتيجي | ← | المرونة الاستراتيجية | مباشر | 0.784 | 0.000 |
| المرونة الاستراتيجية | ← | الميزة التنافسية | مباشر | 0.650 | 0.000 |
| التعلم الاستراتيجي | ← | الميزة التنافسية | غير مباشر | 0.509 | 0.000 |

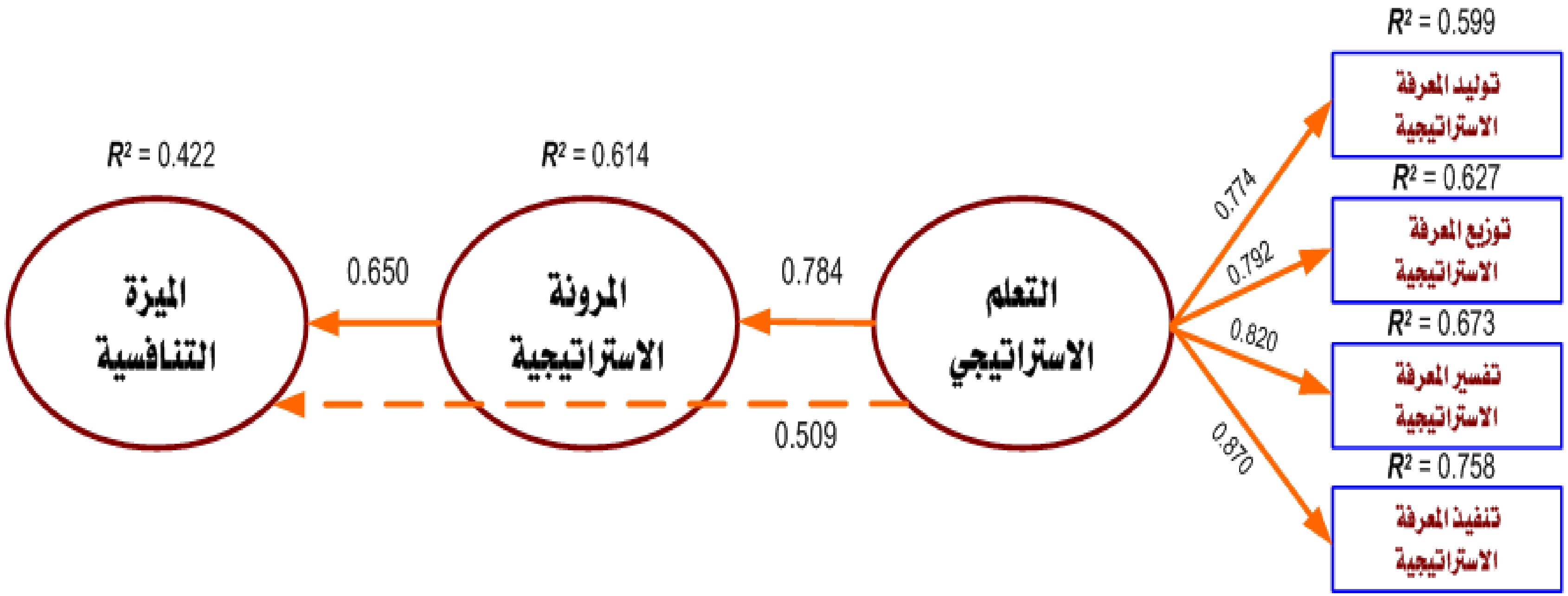
| | | | |
|---|---|---|---|
| $R^2$ للمرونة الاستراتيجية | 0.614 | $R^2$ للميزة التنافسية | 0.422 |

| نتائج المواءمة التامة للتاثير الكلي | $\chi^2$ | *DF* | *P* | $\chi^2/DF$ | *GFI* | *AGFI* | *NFI* | *CFI* | *RMSEA* |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 26.513 | 9 | 0.002 | 2.946 | 0.950 | 0.884 | 0.960 | 0.973 | 0.014 |

والشكل (4 . 1) يوضح معاملات تأثير الأنموذج المقترح.

الشكل (4 . 1)

معاملات تأثير الأنموذج المقترح



# الفصل الخامس

# مناقشة النتائج والتوصيات

**(5 . 1):** المقدمـــة

**(5 . 2):** نتائج الدراسة ومناقشتها

**(5 . 3):** التوصيات

## (5 . 1): المقدمـــة

هدفت الدراسة الحالية إلى بيان أثر التعلم الاستراتيجي على تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الأردنية والدور الوسيط للمرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي والميزة التنافسية، وعليه أُفرد هذا الفصل لاستعراض نتائج الدراسة وتوصياتها، كما يلي:

## (5 . 2): نتائج الدراسة ومناقشتها

1. بلغ مستوى التعلم الاستراتيجي بأبعاده في شركات التأمين الأردنية الدرجة المرتفعة، إذ جاء تفسير المعرفة الاستراتيجية بالمرتبة الأولى بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (3.979) على مقياس ليكرت الخماسي، وفي المرتبة الثانية جاء متغير توليد المعرفة الاستراتيجية بدرجة مرتفعة وبمتوسط كلي مقداره (3.957) على مقياس ليكرت الخماسي، وفي المرتبة الثالثة حصل متغير تنفيذ المعرفة الاستراتيجية على متوسط حسابي مقداره (3.860) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة، جاء متغير توزيع المعرفة الاستراتيجية بمتوسط كلي مقداره (3.848) على مقياس ليكرت الخماسي وبدرجة مرتفعة.

2. حصلت متغيرات المرونة الاستراتيجية في شركات التأمين الأردنية الدرجة المرتفعة، إذ جاءت مرونة الموارد بالمرتبة الأولى بدرجة مرتفعة وبمتوسط حسابي بلغ (4.168) على مقياس ليكرت الخماسي، وفي المرتبة الثانية جاءت مرونة القدرات بدرجة مرتفعة وبمتوسط كلي مقداره (4.038) على مقياس ليكرت الخماسي.

3. وقد بلغ مستوى الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية من حيث تحقيق إستغلال الفرص المتاحة بالسوق ؛ مواجهة تهديدات المنافسين ؛ وتخفيض التكاليف على متوسطات حسابية مرتفعة، إذ جاء مواجهة تهديدات المنافسين بالمرتبة الاولى وبدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي كلي مقداره (4.132). اما تخفيض التكاليف فقد حصل على متوسط حسابي بلغ (4.101) وبدرجة مرتفعة. في المرتبة الثالثة جاء إستغلال الفرص المتاحة بالسوق وبدرجة مرتفعة بمتوسط حسابي كلي مقداره (4.062).

4. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الاردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة (Jitnom & Ussahawanitchakit, 2010) التي بينت أن قدرات التعلم الاستراتيجي تؤثر إيجابياً على الأداء بشكليه المباشر وغير المباشر، وأن الاداء يرتبط بعلاقة إيجابية مع النمو المستدام.

5. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي (توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) على المرونة الاستراتيجية لشركات التأمين الاردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة (Idris & AL–Rubaie, 2013) التي بينت وجود تأثر دال إحصائياً للتعلم الإستراتيجي (توليد المعرفة الإستراتيجية؛ توزيع المعرفة الإستراتيجية؛ تنفيذ المعرفة الإستراتيجية) على الخفة الإستراتيجية لشركة ألبا هاوس في الأردن.

6. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للمرونة الاستراتيجية بأبعادها (مرونة الموارد ؛ مرونة القدرات) في تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الاردنية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة (العطوي، 2012) التي توصلت الدراسة إلى وجود أثر لمرونة رأس المال والمرونة الإنتاجية في ريادة منظمات الأعمال الصغيرة ومتوسطة الحجم، وعدم وجود تأثير للمرونة السوقية في ريادة منظمات الأعمال الصغيرة ومتوسطة الحجم. كما تتفق ونتيجة دراسة (العواوده، 2007) التي بينت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المرونة الاستراتيجية، ومؤشرات الأداء الكلي، وكان أقواها العلاقة بين أبعاد المرونة الاستراتيجية وكفاءة العمليات الداخلية. ووجود أثر ذي دلالة معنوية لأبعاد المرونة الاستراتيجية في مؤشرات الأداء الكلي.

7. وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للتعلم الاستراتيجي بأبعاده (توليد المعرفة الاستراتيجية ؛ توزيع المعرفة الاستراتيجية ؛ تفسير المعرفة الاستراتيجية ؛ تنفيذ المعرفة الاستراتيجية) في

تحقيق الميزة التنافسية لشركات التأمين الاردنية بوجود المرونة الاستراتيجية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وهذه النتيجة تتفق ونتيجة دراسة (مصطفى، 2010) التى بينت وجود علاقات ارتباط بين تقاسم المعرفة والتعلّم الإستراتيجي، وأن هناك علاقة تأثير لهذه العلاقة في خفة الحركة الإستراتيجية للشركة المبحوثة. كما تتفق ونتيجة دراسة (بني حمدان وآخرون، 2013) التى أوضحت بأن هناك تأثير ذو دلالة معنوية للتوجه الريادي الإستباقي على الإبداع التكنولوجي التدريجي بوجود المرونة الاستراتيجية في شركة الخطوط الجوية الملكية الأردنية. وتتفق أيضاً ودراسة (Yu, 2012) التي أشرت بأن المرونة الاستراتيجية والحساسية التنافسية تلعب دوراً في أثر التوجه الريادي على أداء الشركات المتوسطة والصغيرة الحجم في الصين.

## (5 . 3): التوصيات

بناءً على النتائج التي تم التوصل إليها توصي الباحثة بالآتي:

1. ضرورة الإستثمار في التعلم الاستراتيجي من قبل شركات التأمين الاردنية للإستفادة من إنعكاساته في تحقيق الميزة التنافسية وتحقيق التكامل مع المرونة الاستراتيجية، وذلك من خلال التواصل مع شركات التأمين العالمية المتخصصة في تصميم أنظمة التعلم الاستراتيجي وتطوير القدرات المطلوبة له، للتعاون معها في مجال الإستثمار فيه، وإجراء

شراكات استراتيجية مع شركات التأمين العالمية التي لديها أنظمة تعلم استراتيجي للإستفادة من خبراتها في هذا المجال.

2. تأسيس ثقافة العمل في التعلم الاستراتيجي بالشركات المبحوثة، لتكون بمثابة المنهج والدليل في التطبيق العملي لهذا التعلم، ويتم ذلك عن طريق عقد إتفاقيات مع شركات التأمين العالمية المعروفة لإجراء (الجولات التدريبية) والمعايشة الميدانية فيها من أجل التشارك بالمعرفة وتطوير الخبرات، والدخول في مشاريع مشتركة جزئية أو كلية مع شركات متميزة في التأمين لنقل المعرفة والتكنولوجيا المتعلقة بتطوير التعلم الاستراتيجي.

3. ضرورة إعتماد المرونة الاستراتيجية في الشركات المبحوثة كمنهج وممارسة، ويمكن الوصول إلى ذلك من خلال تطوير البنى التحتية (البشرية والتقنية) للشركات بالشكل الذي يجعلها قادرة على إستيعاب التغييرات البيئية عامة والسوقية خاصة وسرعة التعامل معها. وتكثيف الدراسات الإستطلاعية حتى لو تطلب الأمر الإستعانة بشركات أو مكاتب إستثمارية عالمية لتحديد الأسواق غير المخدومة، والتعرف على خصائصها وإحتياجاتها من أجل الإسراع في تلبيتها.

4. تبني التنافسية مطلب أساسي وتحدٍ قائم على الشركات المبحوثة يجب التعامل معها بأساليب أكثر معاصرة وواقعية ومغادرة الاساليب التقليدية أو تقليد طرق الشركات الأخرى، ويمكن الوصول إلى ذلك من خلال إدارة التكاليف بشكل يجعل عملية تخفيضها ممكن في إطار حجم الطلب دون الإضرار بالجودة، عن طريق التركيز على الكفاءة وفاعلية الرقابة

والمقارنة المرجعية المستمرة ورصد التغيرات الحاصلة في محيط المنافسة باستخدام أكثر من وسيلة، الاستخبارات التسويقية، التقارير العالمية، حركة الاسواق المالية، التنبوءات.

5. أهمية الإستفادة من المعرفة المتعلقة بالبيئة الخارجية والتي يتم جمعها وتحليلها من قبل شركات التأمين، وذلك من خلال توجيه أنشطة تلك الشركات نحو تحديد الموارد والقدرات الواجب تطويرها وبناءها حتى تتمكن تلك الشركات من الاستجابة الفعالة لمتطلبات بيئتها وصولاً إلى تحقيق الميزة التنافسية

6. العمل على تطوير الشركات محل الدراسة لتصبح متعلمة من خلال أظهار البدائل التعليمية للإفراد العاملين عن الطرائق والقناعات التي يمارسونها الآن حتى لو كانت هذه الطرائق تحقق النتائج المطلوبة حالياً.

7. تشجيع روح التعاون بين الإدارة والعاملين والاهتمام بمقترحات العاملين والأفكار المقدمة من قبلهم وبالمبادرات التي يقدمونها لتطوير العمل.

8. قيام الشركات محل الدراسة بزيادة عدد الأسواق الدولية التي تعمل فيها وذلك من خلال اتخاذ قرارات في ظل التأكد التام لنتائج هذه القرارات.

9. الاستجابة السريعة لاحتياجات المتعاملين من حيث الكم والنوع وذلك لتدنية المخاطر البيئية والتنافسية من قبل الشركات العاملة في نفس المجال.

10. التأكيد على تقديم خدمات جديدة تقلل من تهديدات المنافسين الدوليين التي تواجه الشركات محل الدراسة.

11. العمل وباستمرار على اتخاذ قرارات في ظل بيئة تاكد تام وذلك من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف الداخلية للشركات المبحوثة والفرص السوقية لها وتهديدات المنافسين العاملين في نفس القطاع.

# قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

ثانياً: المراجع الاجنبية

## أولاً: المراجع العربية

1. إدريس، وائل محمد صبحي إدريس؛ والغالبي، طاهر محسن منصور، (2013)، "إختبار أثر المرونة الاستراتيجية كوسيط لعلاقة عدم التأكد البيئي باتخاذ القرارات الاستراتيجية: دراسة إختبارية في شركات تصنيع الأدوية البشرية الأردنية"، المجلة العربية للإدارة، المجلد (33)، العدد (1): 105 . 134.

2. أيوب، ناديا حبيب، (2004)، "دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى"، مجلة الإدارة العامة، المجلد (44)، العدد (1): 22 -63.

3. البكري, ثامر. (2008). "استراتيجيات التسويق". دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

4. بني حمدان، خالد محمد طلال ؛ وإدريس، وائل محمد صبحي ؛ وربى، رشيد عبد الرحمن، (2013)، "المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط في تعزيز أثر التوجه الريادي الإستباقي على الإبداع التكنولوجي التدريجي: دراسة إختبارية على الخطوط الجوية الملكية الاردنية"، مجلة الجامعة الخليجية، مملكة البحرين، المجلد (5)، العدد (3): 48 . 72.

5. التلباني، نهلة عبد الهادي. (2012). "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية" دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة". مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد (14)، العدد (2): 209 . 242.

6. التميمي، إياد ؛ والخشالي، شاكر جارالله. (2004). "السلوك الإبداعي وأثره على الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركات الصناعات الغذائية الأردنية"، مجلة البصائر، المجلد 8، العدد 2، أيلول.

7. الحرباوي، هاني أحمد حسين. (2009). "صوت الزبون كأداة لتحقيق المزايا التنافسية: دراسة لآراء العاملين في عينة من المنظمات الصناعية في مدينة الموصل". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الموصل: العراق.

8. الحريري, ماجد عبد العزيز ، والزعبي, علي فلاح. (2007). "دور وأهمية الإبداع المحاسبي في تحقيق المزايا التنافسية". المؤتمر العلمي الخامس لكلية العلوم الإدارية والمالية, نحو مناخ استثماري وأعمال مصرفية الكترونية, جامعة فيلادلفيا،عمان: الأردن .

9. الخفاجي، نعمة عباس، (2005)، "الريادة الإستراتيجية: المظلة، الأصول والقيمة"، المؤتمر العلمي الرابع، الريادة والإبداع، إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، عمّان، الأردن: 1 . 12.

10. الزعانين، عاصم فايز. (2010). "الميزة التنافسية في المنتجات الدوائية للشركات الوطنية وأثرها على زيادة الحصة السوقية من وجهة نظر الزبون في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية في غزة، غزة: فلسطين.

11. الزعبي، حسن علي. (2005). "نظم المعلومات الأستراتيجية مدخل استراتيجي" ، ط 1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

12. السالم، مؤيد سعيد، (2005)، "منظمات التعلّم"، الطبعة الاولى، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، القاهرة، جمهورية مصر العربية.

13. الشماسين، سالم، (2013)، "اثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز المرونة الإستراتيجية : دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات الأردنية المساهمة العامة المحدودة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤته، الأردن.

14. صلاح الدين، علام. (2000). "تحليل بيانات البحوث النفسية والتربوية والإجتماعية"، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة: مصر.

15. عبيدات، سليمان خالد، (2004). "مكونات البعد الإنتاجي والقدرة التنافسية: دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة" مجلة أبحاث اليرموك، المجلد 20، العدد 3.

16. الطائي، محمد عبد حسين؛ والخفاجي، نعمه عباس، (2009)، "نظم المعلومات الاستراتيجية: منظور الميزة التنافسية"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

17. العطوي، مهند حميد ياسر، (2012)، "اثر المرونة الإستراتيجية في ريادة منظمات الأعمال: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري الشركات المتوسطة والصغيرة العاملة في قطاع صناعة المواد الإنشائية في محافظة النجف"، مجلة الادارة والاقتصاد، المجلد الأول، العدد 3: 134-149

18. العلي، عبد الستار محمد، (2000). "إدارة الإنتاج والعلميات مدخل كمي"، الطبعة السابعة، دار وائل للطباعة والنشر، عمان: الاردن.

19. العواوده، وليد مجلي، (2007)، "أثر المرونة الإستراتيجية على أداء الشركات الصناعية الأردنية العاملة في السوق الدولي"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة عمان العربية، عمان: الاردن.

20. الغالبي، طاهر محسن منصور؛ وإدريس، وائل محمد صبحي، (2009)، "الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل"، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

21. الفيومي، أحمد محمد. (2010). "أثر الأصول غير الملموسة في تحقيق الميزة التنافسية في ظل تبني معايير إدارة الجودة الشاملة: دراسة مقارنة على عينة من الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، عمان: الأردن.

22. قدور, بن نوفلة. (2006). "المعلومات مدخل لتحقيق المزايا التنافسية", الملتقى العالمي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية, جامعة حسيبة بن علي, الشلف, الجزائر.

23. الكبيسي، عامر خصير، (2004)، "إدارة المعرفة وتطوير المنظمات"، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية: مصر.

24. محسن عبد الكريم ، والنجار, صباح مجيد. (2004). "إدارة الإنتاج والعمليات"،دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.

25. مصطفى أحمد سيد. (2006). "نحو قيادة إبداعية لموارد بشرية تنافسية: التحديات المعاصرة للإدارة العربية القيادة الإبداعية"، الشركة العربية للتنمية الإدارية،القاهرة: جمهورية مصر العربية.

26. مصطفى، إيمان بشير محمد، (2010)، "بعض متطلبات خفة الحركة الاستراتيجية في ضوء ترابط أدوات تقاسم المعرفة وأبعاد التعلّم الاستراتيجي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من مديري شركة آسيا سيل للاتصالات المتنقلة في العراق"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الموصل: العراق.

27. المطيري، فيصل غازي عبد العزيز عبدالله. (2012). "أثر التوجه الإبداعي على تحقيق ميزة تنافسية: دراسة تطبيقية على البنوك التجارية الكويتية". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط ، عمان: الأردن.

28. النجار، فايز جمعه ؛ والحوري، فالح عبد القادر، (2008)، "جودة المعلومات وأثرها في تحقيق المرونة الاستراتيجية: دراسة ميدانية في شركات صناعة الادوية البشرية"، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية: سلسلة العلوم الإقتصادية والقانونية، المجلد (30)، العدد (2): 57 . 76.

## ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Alma'aitah, Mohammad Atwah; Feras Suliman Al-shalabi and Walaa Hatem Aljamal, (2013), "Talent Management and Competitive Advantage: The Moderating Effect of Knowledge Integration", ***International Journal of Computer Applications***, Vol.66, No.11:19-27

2. Antonio, Verdú J & José-María, Gómez-Gras, (2009), "Measuring the organizational responsiveness through managerial flexibility", ***Journal of Organizational Change Management***, Vol.22, No.6: 668-690.

3. Arbuckle, James L. (2008), "***Amos 7.0 Users Guide***", Springhouse, PA: Amos Development Corporation.

4. Asikhia, Olalekan, (2010), "Market-focused strategic flexibility among Nigerian banks", ***African Journal of Marketing Management***, Vol.2, No.2: 18 – 28.

5. Berghman, Liselore, (2006), "Strategic Innovation Capacity: A Mixed Method Study on Deliberates Strategic Learning Mechanisms", ***Ph. D. Dissertation***, University of Rotterdam.

6. Bhandari, G. Bliemel, M. Harold, A. & Hassanein, Kh, (2004), "Flexibility in e-Business Strategy: A Requirement for Success", ***Global Journal of flexible Systems Management***, Vol.5, No. 2 & 3: 11-22.

7. Chutkaew, Chutchanok. (2006). "Sustainable Competitive Advantage of Strategic Corporate Social Responsibility in Thai Companies". ***Master Thesis***, University of Nottingham, United Kingdom.

8. Clarke, T & Clegg, S (2000), "***Changing paradigms: the transformation of management knowledge for the 21st century***", London, Harper Collins Business.

9. Combe, I. A. & Greenley, G.E, (2004), "Capabilities for Strategic Flexibility: A Cognitive Content Framework", ***European Journal of Marketing***, Vol. 38, No. 11/12: 1456-1480.

10.Crossan, L & White, A, (1999), "Organizational learning Framework: From Intuition to institution" ***Academy of Management Review***, Vol.24, No.3:522-537.

11.Daft, Richard L., (2001), "***Organization Theory and Design***", 7th ed., South-Western College Publishing, U.S.A.

12.De Toni, Alberto & Tonchia, Stefano, (2005), "Definitions and linkages between operational and strategic flexibilities", ***Omega***, Vol 33, No.6: 525 – 540.

13.Dierkes, Meinolf; Antal Ariane Berthoin; Child, John & Nonaka, Ikujiro, (2002), "***Handbook of Organizational Learning and Knowledge***", NewYork: Oxford University Press Inc.

14.Evans, James Robert; Evans, James Robert & Collier, David A, (2007),"***Operations management: an integrated goods and services approach***", Thomson/South-Western, U.S.A.

15.Goh, S.C. (1998). "Towark a Learning Organization: The Strategic Building Blocks", ***Strategic Management Journal***, Vol. 19, No. 2: 15-20.

16.Grant, Robert M, (2002), "Contem***porary Strategy Analysis: Concepts, Techniques, Applications***", Blackwell Publishers.

17.Grewal, R & Tansuhaj, P. (2001), "Building organizational capabilities for managing economic crisis: The role of market orientation and strategic flexibility", ***Journal of Marketing***, Vol.65, No.2:.67-80.

18.Gupta, Jatinder N. D & Sharma, Sushil K, (2004), "Organizational Strategy Formulation and Flexibility: An Introduction to Special Issue", ***Global Journal of Flexible Systems Management***, Vol. 5, No. 2&3: iii.

19.Hair, J. F; Black, W. C; Babin, B. J; Anderson, R. E & Tatham, R. L, (2010), "***Multivariate Data Analysis***", 7th edition., New York: Macmillion Publishing Company.

20.Henderson, J. S., Watts, Sussman, J., Thomas, (1998), "***Creating and Explaining Knowledge for Fast Cycle Organization Response***", S Stamford.

21.Hilse, Heiko & Nicolai, Alexander T., (2004) "Strategic learning in Germany's largest companies: Empirical evidence on the role of corporate universities within

strategy processes", ***Journal of Management Development***, Vol. 23, No. 4: 372 – 398.

22.Hoffman, Am. (2007). "Some Sekjour Development of a CCR .Strategy framework". ***Doctoral Thesis***, Queen'shniversity Belfast.

23.Idris, Wael Moh'd Subhi & AL-Rubaie, Methaq Taher Kadhim, (2013), "Examining the Impact of Strategic Learning on Strategic Agility", ***Journal of Management and Strategy***, Vol. 4, No. 2: 70-77.

24.Jitnom, Saowaluk & Ussahawanitchakit, Phapruke, (2010), "Strategic Learning Capability, Firm Performance and Sustainable Growth: An Empirical Study of Auto Spare Part Maunfacturing Businesses in Thailand", Int***ernational Journal of Business Strategy***, Vol.10, No.4.

25.Johnson, Jean L; Lee, Ruby Pui-Wan; Saini, Amit & Grohmann, Bianca, (2003), "Market-Focused Strategic Flexibility: Conceptual Advances and an Integrative Model", ***Journal of the Academy of Marketing Science***, Vol. 31, No. 1: 74-89.

26.Katsuhiko, Shimizu & Hitt, Michael A, (2004), "Strategic flexibility: Organizational preparedness to reverse ineffective strategic decisions", ***Academy of Management Executive***, Vol. 18, No. 4: 44-59.

27.Kekale, Tauno; Weerd-Nederhof, Petra De; Visscher, Klaasjan & Bos Ger, (2010), "Achieving sustained innovation performance through strategic flexibility

of new product development", ***International Journal of Innovation and Learning***, Vol.7, No.4:377 – 393.

28.Krajewski, Lee, J & Ritzman, Larry, P, (2005), "***Operations Management***", 7th ed, Prentice Hall: New Jersey.

29.Kuwada, Kotaro. (1998), "Strategic Learning: The Continuous Side of Discontinuous Strategic Change, "***Organization Science***, Vol.9, No.6: 719-736.

30.Li, Yuan; Liu, Yi; Duan, Yi & Li, Mingfang, (2008), "Entrepreneurial orientation, strategic flexibilities and indigenous firm innovation in transitional China", ***International Journal of Technology Management***, Vol.41, No.1/2: 223 – 245.

31.Li, Yuan; Su, Zhongfeng; Liu, Yi & Li, Mingfang, (2011), "Fast adaptation, strategic flexibility and entrepreneurial roles", ***Chinese Management Studies***, Vol. 5 No. 3: 256-271.

32.Lindgren, Mats & Bandhold, Hans, (2003),"***Scenario Planning: The Links between Future and Strategy***", Palgrave Macmillan.

33.Liu, Tsai-Lung. (2003). "Organization Learning and Social Network Market Orientation: The Role of Resource-Based View Strategy in Gaining Dynamic, Capabilities Advantage" available at: www. hicbusiness.org,

34.Lomash, S & Mishram, P, (2003), "***Business Policy and Strategic Management***", New Delhi, Vikas Publishing House PVT, Ltd.

35.Marquardt, Michael J. (2002), "***Building the Learning Organization: Mastering the Five Elements for Corporate Learning***", Palo Alto: Davies-Black Press.

36.Matthyssens, Paul; Pauwels, Pieter & Vandenbempt, Koen, (2005), "Strategic flexibility, rigidity and barriers to the development of absorptive capacity in business markets: Themes and research perspectives", ***Industrial Marketing Management***, Vol.34, No. 6: 547 – 554.

37.McIlroy, Mark, (2010). "Creating a sustainable, competitive advantage within a 'winning' football academy model in South Africa". ***Master thesis***, University of Pretoria.

38.Milton, J, (2003), "Professional associations as learning systems: Learning + strategy + action = Strategic learning", ***Advances in Developing Human Resources***, Vol.5, No.2: 173-181.

39.Moilanen, R. (2005), "Diagnosing and measuring learning organization", ***The Learning Organization***, Vol. 12, No. 1: 71-89.

40.Morales, Victory & Montes, Francisco, J., (2006), "Antecedents & Consequences of Organizational Innovation & Organizational Learning in Entrepreneurssship", ***Industrial Management & Data Systems***, Vol. 106, No. 1: 23-35.

41.Morrison, J., (1993), "Team Memory: Information Management for Business Teams", Proceeding soft Twenty-Sixth, Hawaii, ***International Conference System Sciences***, 93. CA.

42.Pavlou, Paul A, (2003). "IT-Enabled Competitive Advantage: The Strategic Role of IT on Dynamic Capabilities in Collaborative Product Development Partnerships". pavlou@marshall.usc.edu.

43.Porter, M. E, (1985), "***Competitive Advantage***", Free Press , New York.

44.Porter, Michaei, (1998), "Changing Paitdrns of International Completion", ***California Management Review***, Vol. 26, No.2.

45.Porter, Michael, (1990), "***Competitive Advantage of Nations***", New York, Free Press.

46.Sekaran, Uma & Bougie, Roger, (2010), "Re***search Methods for Business: A Skill Building Approach***", 5th edition., John Wiley & Sons.

47.Senge, P. (1990), "***The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization***", Century Business, New York, NY.

48.Senge, P. (1994), "***The Dance of Change: The challenges to sustaining momentum in a learning organization***", NewYork: Doubleday.

49.Shimizn, Katsuhiko & Hitt, Michael A., (2004), "Strategic flexibility: Organizational Preparedness to reverse ineffective strategic decisions", ***Academy of Management Executive***, Vol. 18, No. 4: 44-59.

50.Sigalas, Christos; Economou, Victoria Pekka & Georgopoulos, Nikolaos B, (2013. “Developing a measure of competitive advantage”. ***Journal of Strategy and Management***, Vol. 6 No. 4: 320-342.

51.Sirén, Charlotta A, (2012), “Unmasking the capability of strategic learning: a validation study”, ***The Learning Organization***, Vol.19, No.6: 497 – 517.

52.Slack, Nigel; Chambers, Stuart; Harland, Christine; Harrston, Alan, & Johnston, Robert, (2004),"***Operations Management***".4th ed, Prentice Hall: New York.

53.Stevenson, William, J., (2007), "***Production / Operations Management***", 8th ed, Von Hoffmann Press.

54.Tai, Yi-Ming, (2013), "Competitive advantage impacts of direct procurement management capabilities and Web-based direct procurement system", International ***Journal of Logistics Research and Applications: A Leading Journal of Supply Chain Management***, Vol.16, No. 3: 193-208

55.Tallon, P. Patrick, (2007), “Inside the Adaptive Enterprise: An Information technology Capabilities Perspective on Business Process Agility”, ***Information Technology management***, Vol. 10, No. 5.

56. Thite, Mohan, (2004), “Strategic positioning of HRM in knowledge-based organizations”, ***Learning Organization***, Vol. 11, No.1: 28 – 44.

57.Thomas, James B; Sussman, Stephanie Watts & Henderson, John C. (2001), “Understanding "Strategic Learning": Linking Organizational Learning, Knowledge Management, and Sensemaking”, ***Organization Science***, Vol.12, No.3: 331-345.

58.Voronov, M, (2008), "Toward a practice perspective on strategic organizational learning", ***The Learning Organization***, Vol.15, No. 2: 195–221.

59.Yonggui, W. and Hing-po, Lo., (2004), “Customer-Focused Performance and its key Resource - Based Determinations: An Integrated Framework”, ***Customer Relationship***, Vol.14, No.1/2: 34 – 59.

60.Yu, Feifei, (2012), “Strategic flexibility, entrepreneurial orientation and firm performance: Evidence from small and medium-sized business (SMB) in China”, ***African Journal of Business Management***, Vol. 6, No.4: 1711-1720.

61.Yuan, Li; Su Zhongfeng & Liu, Yi, (2010), "Can strategic flexibility help firms profit from product innovation?", ***Technovation***, Vol.30, No,5-6:. 300-309.

# قائمة الملاحق

**الملحق رقم (1):** قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)

**الملحق رقم (2):** أداة الدراسة (الاستبانة)

## الملحق رقم (1): قائمة بأسماء محكمي أداة الدراسة (الاستبانة)

| الرقم | اللقب العلمي والاسم | التخصص | مكان العمل |
|---|---|---|---|
| 1 | أ.د. كامل محمد المغربي | إدارة أعمال | الشرق الأوسط |
| 2 | أ.د. محمد عبد العال النعيمي | نظم معلومات | الشرق الأوسط |
| 3 | أ.د. ليث سلمان الربيعي | تسويق | الشرق الأوسط |
| 4 | د. سعود المحاميد | إدارة أعمال | الشرق الأوسط |
| 5 | د. تغريد صالح سعيفان | إدارة أعمال | الجامعة الأردنية |

## الملحق رقم (2): أداة الدراسة (الاستبانة)

تهدف الباحثة القيام بدراسة بعنوان "أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية".

حيث تهدف الدراسة إلى بشكل أساسي إلى بيان أثر المرونة الاستراتيجية في العلاقة بين التعلم الاستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية في شركات التأمين الأردنية.

نحن نثق بآرائكم وستكون هذه الآراء موضع اعتزاز وتقدير

الباحثة

الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

(1) الجنس

| | | | |
|---|---|---|---|
| ذكر | ☐ | أنثى | ☐ |

(2) العمر

| | | | |
|---|---|---|---|
| أقل من 30 سنة | ☐ | من 30 – أقل من 35 سنة | ☐ |
| من 35– أقل من 40 سنة | ☐ | من 40– أقل من 44 سنة | ☐ |
| 45 سنة فأكثر | ☐ | | |

(3) المؤهل العلمي

| | | | |
|---|---|---|---|
| دبلوم | ☐ | بكالوريوس | ☐ |
| دراسات عليا | ☐ | | |

(4) عدد سنوات الخبرة

| | | | |
|---|---|---|---|
| أقل من 5 سنوات | ☐ | من 5 . أقل من 10 سنة | ☐ |
| من 10 . أقل من 15 سنة | ☐ | أكثر من 15 سنة | ☐ |

(5) المستوى الإداري

| | | | |
|---|---|---|---|
| إدارة عليا (مدير عام، مساعد مدير عام) | ☐ | إدارة وسطى (مدير وحدة، مدير دائرة) | ☐ |
| إدارة دنيا (رئيس قسم، مشرف) | ☐ | | |

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات التعلم الاستراتيجي

| ت | الفقرة | بدائل الإجابة | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | لا أوافق على الإطلاق | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
| توليد المعرفة الاستراتيجية | | | | | | |
| 1 | تعمل الشركة على جمع المعلومات من السوق | | | | | |
| 2 | تهدف الشركة من إكتسابها للمعرفة الخارجية تطوير أعمالها (الدخول في أسواق جديدة، تطوير خدمات جديدة) | | | | | |
| 3 | تهتم الشركة بجمع المعلومات والأفكار الجديدة | | | | | |
| 4 | تحث الشركة العاملين على إكتساب أفكار جديدة قد تساعد في تطوير خدمات جديدة | | | | | |
| توزيع المعرفة الاستراتيجية | | | | | | |
| 5 | تعمل الشركة على تعزيز ثقافة التشارك في المعلومات الضرورية | | | | | |
| 6 | يسهل الوصول إلى والحصول على المعلومات ذات الأثر طويل الأجل من قبل الأفراد الذين يحتاجونها | | | | | |
| 7 | يجتمع ممثلون عن الإدارات المختلفة داخل شركتنا بشكل منتظم لمناقشة كافة القضايا ذات الأهمية طويلة الأجل | | | | | |
| 8 | يتم تبادل المعلومات ذات الأهمية الضرورية بين الإدارات المختلفة في الشركة | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 9 | عندما يحصل أي قسم من أقسام الشركة على معلومات ذات أهمية طويلة الاجل يتم تعميمها على باقي أجزاء الشركة | | | | | |
| تفسير المعرفة الاستراتيجية | | | | | | |
| 10 | عندما تواجه الشركة معلومات جديدة ذات أهمية طويلة الاجل يجتمع المدراء لتحديد الآثار المحتملة لتلك المعلومات على الشركة | | | | | |
| 11 | يسعة كافة العاملين في الشركة إلى تفهم وجهات نظر بعضهم البعض حيال أي معلومات جديدة | | | | | |
| 12 | تبدئ أقسام ودوائر الشركة الإستعداد التام لإعادة النظر في قراراتها عند ظهور معلومات جديدة | | | | | |
| 13 | عندما تحصل الشركة على معلومات جديدة تكون أقسامها ودوائرها مستعدة لإعادة التفكير بالأهداف الأساسية لعملها | | | | | |
| 14 | عادة ما يتم تقييم الأساليب المستخدمة في الشركة في تفسير المعلومات البيئية الخارجية الجديدة | | | | | |

| ت | الفقرة | بدائل الإجابة | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | لا أوافق على الإطلاق | لا أوافق | محايد | أوافق | أوفق بشدة |
| تنفيذ المعرفة الاستراتيجية | | | | | | |
| 15 | تستخم الشركة المعلومات الضرورية التي إكتسبتها بهدف | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | تحسين خدماتها | | | | | |
| 16 | يتم إحداث تغييرات على أنظمة الشركة وإجراءات عملها في ضوء المعلومات البيئية الجديدة | | | | | |
| 17 | تستفيد الشركة من المعلومات البيئية الجديدة في تطوير وتعديل استراتيجياتها | | | | | |
| 18 | تتبنى الشركة التوصيات المقدمة من مختلف أقسامها ووحداتها التنظيمية بشأن كيفية الإستفادة من المعلومات البيئية الجديدة | | | | | |

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات المرونة الاستراتيجية

| ت | الفقرة | بدائل الإجابة | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | لا أوافق على الإطلاق | لا أوافق | محايد | أوافق | أوفق بشدة |
| مرونة الموارد | | | | | | |
| 19 | تلتزم الشركة بتوفير الموارد اللازمة في توظيف المعلومات الجديدة | | | | | |
| 20 | تمكن موارد الشركة إدارتها من التعامل مع مدى واسع من الظروف البيئية المتغيرة | | | | | |
| 21 | تستخدم الشركة مواردها المتاحة في مجالات عديدة | | | | | |
| 22 | تمتلك الشركة موارد مرنة تمكنها من تطوير وتقديم وتسويق منتجات/خدمات مختلفة | | | | | |
| مرونة القدرات | | | | | | |
| 23 | تمتاز الشركة بمقدرتها على تعظيم الفائدة من مواردها وإستغلالها الإستغلال الأمثل | | | | | |
| 24 | تمتلك الشركة المقدرة على تنسيق إستخدام مواردها من قبل وحداتها وأقسامها الإدارية المختلفة | | | | | |
| 25 | تمتلك الشركة المقدرة على إستخدام مواردها في مجالات بديلة ومختلفة | | | | | |
| 26 | لدى الشركة مقدرة على تغيير إستخدام مواردها من مجال إلى آخر وبكلفة متدنية | | | | | |

الرجاء بيان الرأي بالعبارات التالية لتحديد مدى الإتفاق بما يرد في كل عبارة من عبارات الميزة التنافسية

| ت | الفقرة | بدائل الإجابة | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | لا أوافق على الإطلاق | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
| إستغلال الفرص المتاحة في السوق | | | | | | |
| 27 | تمتلك الشركة المقدرة على إستغلال جميع الفرص الموجودة في السوق | | | | | |
| 28 | تمتلك الشركة خطة استراتيجية تهدف لإستغلال مختلف الفرص المتاحة في البيئة الخارجية | | | | | |
| 29 | تستغل الشركة عدد أكبر من الفرص السوقية مقارنة مع منافسيها | | | | | |
| مواجهة تهديدات المنافسين | | | | | | |
| 30 | تمتلك الشركة المقدرة على تجنب الآثار السلبية لتهديدات جميع المنافسين | | | | | |
| 31 | إن الشركة قادرة على تجنب تهديدات المنافسين | | | | | |
| 32 | تقوم الشركة بدراسة تهديدات المنافسين وتحليلها | | | | | |
| تخفيض التكاليف | | | | | | |
| 33 | تتبع الشركة استراتيجية تقليل التكاليف الثابتة مقارنة مع المنافسين | | | | | |
| 34 | تتبع الشركة استراتيجية تقليل التكاليف التشغيلية مقارنة مع المنافسين | | | | | |
| 35 | تعتمد الشركة على تقليل تكاليف عملياتها الوقائية للتفوق على المنافسين | | | | | |